

LA FRUSTRACIÓN DE LA BÚSQUEDA DE EMPLEO DE UN MANDO INTERMEDIO

Por todos es sabido la actual situación de crisis económica por la que el mundo está pasando desde finales del año 2007. En una situación como la actual, el mercado de trabajo se ve violentamente sacudido por una alta tasa de paro, precariedad laboral y destrucción de puestos de trabajo. En mitad de toda la vorágine de despidos, de EREs, de ajustes de plantilla, España se perfila como una economía que ha resultado ser mucho más endeble que sus colegas europeas. Con un mercado de trabajo que los expertos califican como excepcionalmente rígido, caracterizado por la dificultad de crear puestos de trabajo, de contratar de manera indefinida y de la carestía del despido, entre otros, la tasa de paro alcanzada en España se sitúa por encima de los cuatro millones de personas. Y entre toda esa cantidad de personas en situación de desempleo, me gustaría tratar el caso concreto de un perfil determinado: el denominado mando intermedio.

Qué es un mando intermedio

Antes de conocer la situación concreta en la que se hallan los mandos intermedios en desempleo en España en la actualidad, considero necesario definir exactamente qué entendemos como un mando intermedio en una organización. Y para este punto, considero oportuno apoyarme en dos artículos que el consultor Frederic Martrat, ha publicado acerca de los mandos intermedios.

El autor define al mando intermedio como una persona que ocupa una posición clave en la organización y que es capaz de planificar, ejecutar y controlar a sus equipos. Asimismo, canalizan la estrategia de la empresa, asumen los objetivos de la compañía, se implica y logra que el equipo humano de la organización se implique de igual modo. Para el autor, las aptitudes que debe tener un mando intermedio para lidiar con el estrés propio de su trabajo y alcanzar el éxito en su organización son las siguientes:

- Poseer alto conocimiento de su área de actividad
- Tener capacidad de liderazgo para gestionar sus equipos

- Estar dotado de habilidades organizativas tales como planificación y control de procesos.
- Tener un elevado nivel de compromiso con la organización
- Debe aportar un valor añadido a la organización que lo destaque

El mando intermedio, por tanto, es la piedra angular de una organización, una correa de transmisión entre la directiva y los empleados. Debe reportar hacia arriba y gestionar hacia abajo, teniendo cintura para intercambiar posiciones de roles según la circunstancia en la que se encuentre. No es de extrañar, por tanto, que el mayor número de enfermedades de carácter psicolaboral se den en los mandos intermedios, sobre todo aquellas derivadas de estrés o desmotivación. Ahora que sabemos lo que es un mando intermedio, vamos a analizar a grandes rasgos los motivos que le han arrojado al desempleo.

Situación de desempleo

Como hemos visto, fruto de la crisis económica, los mandos intermedios han sido unos de los más perjudicados por las reducciones de plantilla de las organizaciones. Ante una necesaria reforma en la plantilla de la organización, desde Recursos Humanos se diseña un plan de empleo que gestione la reducción en el número de la misma. Así, uno de los problemas que históricamente han tenido las organizaciones en España ha sido el de la macrocefalia. Es decir, las empresas españolas presentan estructuras piramidales muy verticales, jerarquizadas y departamentalizadas. Y cada uno de esos peldaños de la pirámide que van desde la base de los empleados hasta la Dirección General, nos encontrábamos una amalgama de departamentos, cada uno de ellos con un mando intermedio como líder y muchas veces sin un cometido bien definido.

Por tanto, a la hora de recortar personal, las organizaciones han ajustado las líneas, han comprimido la pirámide y han realizado un ejercicio de des-jerarquización. Este proceso ha consistido en adelgazar la plantilla por el centro de la pirámide jerárquica, pero por qué. Las causas son varias. Una de ellas es que la base de trabajadores está en las empresas mucho más protegida por la fuerza sindical. A medida que asciendes en la jerarquía, los sindicatos ven al trabajador más próximo a los intereses de la dirección que a los de los trabajadores. Otro de los motivos es, como he

dicho antes, el problema de la macrocefalia (“muchos jefes y pocos indios”). Un importante número de departamentos y secciones que en su momento se crearon para dar un mayor grado de especialización, en época de crisis tienden a fusionarse. Así, los Recursos Humanos pueden absorber departamentos como el de Calidad o el Departamento Internacional vuelve a pertenecer al Departamento Comercial. Y esta unión tiende a la duplicidad de ciertos puestos de trabajo, de los cuales uno de los dos debe desaparecer.

Otro de los motivos por los cuáles los mandos intermedios están sufriendo el desempleo es la razón económica. Es cierto que es más barato despedir a un trabajador de base que a un mando intermedio, pero del mismo modo, también es más barato mantenerle en nómina. Los salarios de los mandos intermedios son superiores que los de los trabajadores de base y, echando cuentas, sale más rentable pagar una indemnización más elevada a un mando intermedio que aguantarle en el puesto de trabajo.

Por estos motivos, a saber rentabilidad económica, macrocefalia, duplicidad de puestos de trabajo y aplanamiento de la pirámide organizacional, los mandos intermedios han sido unos de los más golpeados por la crisis y de los que más se hallan hoy por hoy en situación de desempleo.

La oferta y la demanda

Con esta coyuntura y envueltos en estas circunstancias que acabamos de describir, el mando intermedio sale al mercado laboral con la intención de reincorporarse lo antes posible a un puesto de trabajo. Esta persona, que era altamente reconocida su labor en la empresa de la que le han despedido, tiene un autoestima fuerte a pesar del trauma del despido. Y con un currículum que considera como de alta empleabilidad comienza la búsqueda de empleo.

Tenemos el perfil de un hombre o mujer, de entre treinta y cuarenta años, con estudios superiores, con unos cinco años de experiencia en el puesto anterior, que habla un segundo idioma (normalmente inglés), dominio informático, sin posibilidad de movilidad geográfica (por la familia), con intención de continuar en el mismo sector que

ha dejado, una amplia network y/o cartera comercial, con una media de dieciséis meses de prestación por desempleo y que por vez primera en mucho tiempo está en paro. Aparentemente el currículum de un candidato de este perfil está en un nivel elevado en el mercado de trabajo. Su índice de empleabilidad es alto en el mercado laboral español e, incluso, europeo. Sin embargo, el proceso de recortes de plantillas a través de muchos mandos intermedios en las empresas españolas ha provocado que ese perfil esté sobreofertado en el mercado, y la escasa demanda que hay juega en contra de ellos.

La oferta de trabajo en el mercado laboral actual en España está polarizada. Es decir, el mercado de trabajo actual oferta puestos de trabajo de perfiles excepcionalmente bajos o excepcionalmente altos. La masificación de demanda de trabajo y la desesperación por encontrar empleo, dadas las circunstancias personales complicadas, hace que las empresas tengan la posibilidad de incrementar esa polarización de la oferta.

Los puestos de trabajo ofertados se distancian como nunca antes lo habían hecho. Se ofertan, por un lado, perfiles excepcionalmente bajos, que requieren escasa cualificación, trabajos repetitivos, exentos de responsabilidad, con contratos temporales y con una remuneración baja. Una masa de puestos de trabajo altamente precarizados que son ocupados en su mayoría por jóvenes en busca de un primer empleo e inmigrantes. Y por otro lado, valiéndose de la amplia demanda de empleo que existe, se ofertan puestos de trabajo de corte directivo con unos requisitos hinchados para el cargo de desempeñar. Como la empresa tiene la fuerza negociadora al poseer un bien (el puesto de trabajo) ansiado por una mayoría demandante, puede solicitar sin reparo alguno. Pide más de cinco años de experiencia en puesto directivo, que domine dos idiomas perfectamente, que tenga experiencia demostrable en gestión de equipos, con aptitudes y habilidades de líder y gestor, con dominio del sector y con disponibilidad absoluta. Es decir, los puestos que se están ofertando en la actualidad en el mercado de trabajo son puestos muy bajos o son muy altos. Este proceso centrífugo provoca que no exista oferta de puestos dirigidos a mandos intermedios en el mercado de trabajo español.

¿Lo tomas o lo dejas?

Es en esta situación en la que el mando intermedio en búsqueda de empleo tiene que valorar sus posibilidades. Por un lado se encuentra que no reúne el perfil exigido en las ofertas de trabajo para ocupar cargos directivos; y por otro lado, tiene una sobrepreparación para ofrecerse como candidato a puestos de menor status del que ocupaba anteriormente. Es decir, se encuentra en una tierra de nadie, donde su perfil se queda corto o se pasa. ¿Y qué hace en esta situación?

En esta ocasión, las circunstancias personales del mando intermedio son las que normalmente acaban determinando la decisión que a este respecto toman. Si la situación económica familiar lo permite, el mando intermedio prefiere esperar a que el mercado laboral oferte puestos de trabajo más acordes con el perfil que posee. En caso contrario, cuando existen necesidades económicas en la familia, no le quedará más remedio en última instancia que presentar su candidatura a los puestos ofertados, aunque estén por debajo de su perfil y cualificación.

Sin embargo, ¿qué consecuencias tiene para un mando intermedio el aceptar un puesto por debajo de su perfil? Por una parte, el empresario puede no admitir en ese puesto de trabajo a un profesional sobre-cualificado por muchos motivos entre los que están las pretensiones salariales del candidato, su afán de ascenso, la seguridad de que cause baja en la empresa en cuanto le salga algo mejor en otra compañía u otros. Y por otro lado, desde la óptica del mando intermedio, es un retroceso profesional, un estancamiento, un detrimento salarial, y una serie de problemas psicosociales vinculadas al trabajo que pasaremos a describir a continuación.

Los factores psicosociales

Si las circunstancias personales económicas del mando intermedio le obligan a aceptar un puesto de trabajo que está por debajo de su perfil, la persona corre el riesgo de padecer una serie de problemas de carácter psicolaboral.

Uno de ellos es el de la desmotivación. La persona realiza tareas por debajo de su capacidad, lo que “le sabe a poco”. Ve su trabajo como un sinsabor, unas tareas

ausentes de retos profesionales, un horizonte laboral con un techo excesivamente bajo para sus aspiraciones. Además, esta desazón genera otro problema grave en la organización como es el que afecta al clima laboral. Su estado de desmotivación tiende a contagiar a los de su alrededor que, como un virus, contagia a toda la organización.

Otro de los problemas derivados de esta desmotivación es la falta de autoestima. El que fuera mando intermedio ve degradado su status y esto le hace cuestionarse cosas acerca de su valía, de sus habilidades y aptitudes. Poco a poco, su desmotivación le sume en una falta de autoestima y empieza a pensar que si le pasa eso es porque lo merece, porque no vale para estar más alto de donde está. Comienza a olvidar los éxitos profesionales que otrora obtuvo y sólo recuerda el despido que le llevó a estar donde está, hundido y fracasado. Comienza a desconsiderarse y a desagradarle su actual puesto, que le desmotiva y le hunde anímicamente. Esta sensación, automáticamente repercute en su desempeño y corre el serio peligro de ser despedido de ese nuevo puesto.

El estrés es un factor que puede repercutir directamente tras la obtención de un empleo por necesidad. La persona está realmente apurada económicamente y se ha visto obligada a aceptar un puesto de trabajo inferior al que tenía cuando era un mando intermedio. Sin embargo, piensa, un trabajo es un trabajo. El problema en este caso viene dado cuando el miedo hace su aparición en escena. La persona puede recordar su situación pasada de despido y temer que le vuelva a suceder. Ante esta preocupación, el individuo puede reaccionar de dos maneras: activamente o pasivamente.

La reacción activa es aquella por la que el individuo, temeroso de volver a ser despedido, trata de hacer las cosas buscando la perfección absoluta en su desarrollo. Es el que más horas trabaja, el que más ideas aporta, el que más ilusión derrocha. Y este ritmo frenético en busca del agrado a la compañía tiene como consecuencia un cuadro de estrés en el individuo. El estrés, como enfermedad psicolaboral reconocida, repercute en la salud del individuo y, por tanto, en el desempeño del mismo. La situación le sobrepasa por pretender abarcar más de lo que sus recursos son capaces de gestionar. Y eso, irremediablemente, le aboca al fracaso.

La reacción pasiva está fundamentalmente basada en el miedo y la cobardía. El individuo teme hacer cosas por miedo a errar y que sea motivo de despido. Esto le va restando creatividad, proactividad e iniciativa. Le merma personal y profesionalmente, y desemboca en un bloqueo. Si en la reacción activa, el trabajador puede ser despedido por “pasarse de rosca”, en este caso sería por no llegar. El apalancamiento de este profesional, su hieratismo, le resta las habilidades por las que en su momento fue contratado. Y, de nuevo, le pone en el precipicio del despido.

Forma correcta de actuación

Aunque hablar de una forma correcta de actuación presupone demasiadas cosas sin conocer las circunstancias personales de cada persona, sí es cierto que hay ciertas directrices que pueden tener finales más positivos que otros.

Como hemos visto, el mando intermedio que se encuentra en el mercado laboral a la búsqueda de empleo puede tener una situación de mayor o menor necesidad de encontrarlo rápidamente. En caso de no tener apremio financiero, considero que lo oportuno es buscar un puesto de trabajo acorde con el perfil que desempeñaba el mando intermedio y, a ser posible, superior. Tal vez, el mercado de trabajo le brinde la oportunidad de ascenso que antes no había tenido. Por tanto, creo que optar por presentar la candidatura a puestos directivos, aunque antes hubiese sido mando intermedio, no es una opción que se debería desechar. Serán los seleccionadores los que evalúen la idoneidad o no de incluirte en el proceso de selección. Que sean ellos los que descarten al candidato, que no se descarte a sí mismo.

En el otro supuesto, cuando el que era mando intermedio se ve obligado a presentar su candidatura a un puesto inferior al que ostentaba, debe hacerlo con ilusión y pensando que volver a ascender siempre le será más fácil que cuando lo hizo por primera vez, porque ya conoce el camino. En la entrevista de selección debe demostrar ilusión y dominio del puesto, sin hacer ver que está sobre-preparado para el mismo, ya que le descartarían automáticamente. Una vez en la organización, tiempo tendrá para demostrar su valía profesional y los ascensos le llegarán.

También hay que pensar que en una organización se puede entrar a trabajar con afán de perpetuidad o de temporalidad. Muchos mandos intermedios recolocados en otras empresas cambiarán de trabajo en el momento en que el mercado vuelva a activarse. Sin embargo, otros muchos pretenderán hacer una nueva carrera profesional en la compañía en la que han entrado, buscando en ella los ascensos que le auto-realicen personal y profesionalmente. En cualquier caso, tanto los unos como los otros, tanto los empleados como los desempleados, han de calmarse, respirar hondo y, apretando los dientes hoy, mirar al futuro y pensar “esto también pasará”.

Alain Martín Molina
Teórico de Recursos Humanos