



El mando intermedio, **pieza clave** en las **buenas prácticas** de fabricación

Eslabón fundamental de la estructura organizativa y figura clave para garantizar el cumplimiento de las buenas prácticas de fabricación, el mando intermedio tiende un puente entre la visión estratégica de la alta dirección y las funciones operativas de la organización.

Por *Ana Sanz Pastor*, CEO DE ARETÉ GESTIONA

Sin duda, pocas posiciones son tan satisfactorias y, a la vez, pueden llegar a ser tan incómodas y complicadas como la que ocupa un mando intermedio.

Su perfil suele corresponder a un trabajador especializado que se responsabiliza de un área de la organización y cuenta con varios años de experiencia que avalan su

trabajo. En ocasiones, el puesto que ocupa representa un peldaño más en su ascenso a un puesto directivo.

En un organigrama típico, los mandos intermedios se encuentran a medio camino entre la alta dirección y el resto de los trabajadores. Independientemente del área concreta de actuación, su función principal es la planificación,

ejecución y control de los equipos de trabajo; en definitiva, la gestión de su equipo.

Por las características propias de sus funciones, el mando intermedio es quien mejor conoce el trabajo que realiza su equipo y a cada una de las personas que lo integran.

Uno de los grandes retos de las buenas prácticas de fabricación

es la toma de conciencia de la contribución individual de cada uno de los integrantes de la organización, en último caso, en la protección de la salud humana del producto cosmético.

Y ahí es donde el mando intermedio se convierte en un eslabón fundamental de la estructura organizativa y en una figura clave para garantizar el cumplimiento de las buenas prácticas de fabricación.

El mando intermedio tiende un puente entre la visión estratégica de la alta dirección y las funciones operativas de la organización. Veamos con detalle su **contribución y funciones:**

- Planifica, organiza y analiza el trabajo. El mando intermedio es responsable de planificar y organizar las actividades de su área. En su día a día esto se traduce en conocer el estado en el que se encuentran los equipos, instalaciones, materias primas y materiales de acondicionamiento que utilizará en los procesos operativos y auxiliares, así como analizar los procesos y procedimientos constantemente de forma que se elimine, o, en su caso, minimice el riesgo de contaminaciones cruzadas y se maximice el control efectivo de procesos y la seguridad y calidad de producto.

Y, en particular, lo que se refiere a la documentación de fabricación, asegurándose de que está disponible toda la documentación pertinente en las etapas que corresponden de forma que pueda garantizarse la trazabilidad del proceso.

Es fundamental que el mando intermedio compruebe que su equipo entiende la información

recibida y la aplica en todas las actividades.

- Elabora las instrucciones y procedimientos operativos. El mando intermedio es quien mejor conoce las actividades relacionadas con la fabricación y las operaciones de acondicionamiento del producto y el resto de las áreas de su competencia objeto de las buenas prácticas de fabricación.

Es, por lo tanto, la función que mejor puede describir (y escribir) las actividades para prevenir riesgos de interpretación, confusión o errores inherentes a la transmisión de información.

El conocimiento de la información documentada asociada a las actividades de su área y de su equipo le permitirán asegurar que dichos documentos están disponibles y accesibles para el personal adecuado en las ediciones vigentes y en el idioma que puedan entender.

- Facilita la comunicación y comunica. Una de las claves de las buenas prácticas de fabricación es la gestión de los factores humanos y, de forma inherente, la gestión de la comunicación.

Suele presuponerse que el mando intermedio dispone de las competencias técnicas necesarias, que son, sin duda, clave para una buena ejecución de los procesos productivos. Sin embargo, el día a día en las organizaciones nos indica que no son el único parámetro para poder alcanzar los objetivos que se pretenden.

Y es que *“una organización es, por encima de todo, un ente social. Es un grupo de personas.”* Esta es la hipótesis que

sostiene Peter Drucker en *The coming of The New Organization*.

¿Qué otros factores contribuyen al buen desempeño de un proceso? Sin lugar a dudas, la actitud de los profesionales y la gestión de las relaciones en el equipo.

Aunque no solemos ser conscientes de ello, una de las funciones, y responsabilidades, inherentes al rol del mando intermedio es coordinar la información y conducir y orientar las conversaciones que mantiene a lo largo del día, que son innumerables.

Solemos olvidar que *“toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero”* (segundo axioma de la pragmática de la comunicación de Paul Watzlawick).

Es inevitable que en las comunicaciones verticales, en ambas direcciones, prevalezca la pauta relacional y que esta condicione el nivel de contenido de las transacciones. Puede ser muy útil que el mando intermedio conozca las dinámicas de la comunicación y trabaje sus competencias en este área para incorporar un espíritu de equipo y cooperación.

- Observa, supervisa y controla las actividades de su área de competencia. Es imprescindible que el mando intermedio supervise las actividades que se llevan a cabo en su área. Igualmente, debe velar y asegurarse de que las actividades se realizan en las condiciones de higiene y seguridad establecidas, así como identificar las irregularidades y cualquier resultado fuera de los criterios de aceptación tan pronto como tengan lugar.

La observación es una buena herramienta para prevenir situaciones de riesgo relacionadas con la seguridad del producto cosmético. Puede incorporarse de manera informal como parte de la rutina diaria del mando intermedio, aunque también es imprescindible que forme parte de los controles que tienen lugar durante el proceso contemplados dentro de las buenas prácticas de fabricación.

La observación permite comprobar la efectividad de la información y formación recibida, poner en marcha correcciones inmediatas, detectar necesidades de formación en buenas prácticas de fabricación y fomentar la participación, compromiso y motivación de los trabajadores.

Por otra parte, la observación le permitirá analizar y evaluar los datos que proporcionan los procesos y, de esta forma, podrá tomar decisiones efectivas, basadas en la objetividad y la confianza que aportan los datos.

Y le permite, también, proponer nuevas formas de realizar las actividades en su área de actividad, mejorando los procesos, haciéndolos más eficientes, más seguros para el producto y las personas, etc.

- **Investiga** las reclamaciones, desviaciones, retiradas de producto y, en su caso, observaciones de auditoría que estén relacionadas con su área de trabajo. De acuerdo con el procedimiento establecido, el mando intermedio controla y corrige estas desviaciones,



evalúa la necesidad de implantar acciones para eliminar la causa que las provoca y aplica dichas medidas correctivas para evitar su repetición.

El mando intermedio puede tomar decisiones de manera directa no tanto para resolver problemas sino para evitarlos. Para ello, como hemos indicado, se necesitan datos fieles a la realidad que permitan abordar las situaciones mediante un análisis de causas completo y con sentido de realidad, sin sesgos y propuestas realistas adaptadas a la situación.

- **Fomenta** en su equipo la toma de conciencia y el desarrollo de una cultura preventiva relacionada con la seguridad, legalidad y calidad del producto acorde con las buenas prácticas de fabricación.

De modo general, es conveniente que cualquier posición con un equipo a su cargo, independientemente del nivel jerárquico que ocupe, despliegue el principio de liderazgo. Esto supone

conducir a su equipo y crear las condiciones necesarias para lograr los objetivos que se pretenden con la implantación de las buenas prácticas de fabricación.

- **Forma**, más allá de las actividades formativas formales y programadas, a los trabajadores para la correcta realización de las tareas que se desarrollan en su área de competencia y detecta las carencias al respecto. Y esta formación debe ser continua y adaptada a los conocimientos y experiencia de su equipo, en particular con las personas de reciente incorporación.

El mando intermedio actúa, en palabras de Kauro Ishikawa, como un “*agente de tráfico cuyo cometido es ordenar el tráfico*”:

- Con visión 360°, atento a las condiciones del tráfico, adaptará su actuación para que el tráfico se mantenga fluido.
- Su actuación aporta más valor cuanto más información tenga, aguas arriba y abajo,

‘EL MANDO INTERMEDIO PUEDE TOMAR DECISIONES DE MANERA DIRECTA NO TANTO PARA RESOLVER PROBLEMAS SINO PARA EVITARLOS’



de la situación del tráfico. Podrá prevenir situaciones que complicarían el tráfico unos kilómetros más adelante teniendo en cuenta datos más allá de su área de competencia.

- Modulará el tráfico según las circunstancias mediante sus señales. En caso de que no se respeten, amonestará a los conductores.
- Su actuación debe ser comedida, la mínima imprescindible, y permitir que el tráfico sea fluido. De lo contrario, un celo desmedido en su actuación puede paralizar el tráfico o producir atascos.
- Con presencia cuando fallan los semáforos o las circunstancias son excepcionales. En condiciones normales, con otro tipo de señales que mantienen el tráfico fluido, es preferible mantenerse al margen.

Veamos **seis claves** con las que un mando intermedio puede contribuir al aprendizaje y crecimiento de su equipo y al suyo propio, tanto en el ámbito de las buenas prácticas de fabricación como en todas las actividades de su área:

- **Faculta a tu equipo.** *Facultar* es el término que utiliza Ken Blanchard para potenciar un equipo motivado. ¿En qué consiste? En proporcionar a las personas la oportunidad de utilizar su conocimiento, experiencia y motivación y hacerlo de tal forma que lo concentren en el logro de unos resultados positivos para la organización.
- **Delega, delega y delega.** Muy relacionada con el punto anterior, la delegación pasa por sistematizar. La sistematización de actividades dota de autonomía al individuo. De esta forma descubre y utiliza los propios recursos con libertad y confianza y también con rigor y disciplina. Como líder, el mando intermedio sistematiza, faculta, proporciona libertad para actuar y exige responsabilidad por los resultados obtenidos.
- **Gestiona a tu superior.** Quizá más importante que gestionar su propio equipo sea, en muchas ocasiones, la gestión de la alta dirección que establece el rumbo de la organización.
Directrices poco claras, falta de confianza mutua, intereses

personales y profesionales no alineados, expectativas y objetivos poco realistas, etc. dan como resultado un ambiente poco propicio para el mando intermedio.

Para ello es fundamental aprender a gestionar personas con, posiblemente, planteamientos e intereses que no coinciden con los propios.

- **Foco en el cliente**, en el consumidor del producto cosmético, y soporte en el proceso. Al hilo del punto anterior, conviene tener en cuenta que el foco de un mando intermedio debe ser, sin duda, el cliente, el consumidor final o, mejor aún, las partes interesadas del proceso que lidera.
- **Proporciona datos exactos** al siguiente nivel directivo. Una de las funciones y responsabilidades del mando intermedio, como se ha indicado más arriba, es proporcionar datos que permitan la toma de decisiones basada en la evidencia.
- **Avanza, crece y permite el crecimiento.** Es común observar como el mando intermedio llega con ilusión y ganas de dar la vuelta a todo aquello que no funciona y, poco a poco, se repliega a una posición de mínimo riesgo convirtiéndose en un rehén de sus propias circunstancias.

Recordemos a Mary Parker Follet, que nos propone que *“la dedicación a un propósito u objetivo común apasionante y profundamente sentido es la fuerza motivadora del liderazgo”*. Quizá sea el momento de que el mando intermedio defina el propósito de su trabajo y se pregunte para qué trabaja 🌱