



**Artículo de Investigación**

# **IMPACTO DE LOS SUPERIORES EN LA MOTIVACIÓN Y EL LIDERAZGO DEL MANDO MEDIO**

**Gonzalo Cerón Llorente**  
Teniente Coronel de la Guardia Civil  
gonzaloceron@guardiacivil.es

Recibido 21/04/2026

Aceptado 08/06/2026

Publicado 30/06/2026

<https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.8912>

Cita recomendada: Cerón, G. (2026). Impacto de los superiores en la motivación y el liderazgo del mando medio. *Revista Logos Guardia Civil*, 4(2), pp. 107–130.  
<https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.8912>

Licencia: Este artículo se publica bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Depósito Legal: M-3619-2023

NIPO en línea: 126-23-019-8

ISSN en línea: 2952-394X



## IMPACTO DE LOS SUPERIORES EN LA MOTIVACIÓN DEL MANDO MEDIO

**Sumario:** 1. INTRODUCCIÓN. 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL. 2.1. Las personas en una organización laboral. 2.2. La motivación laboral de las personas. 2.3. La satisfacción laboral de las personas. 2.4. Liderar personas. 2.5. El mando medio en una organización laboral 3. MÉTODOS Y MATERIALES. 4. RESULTADOS. 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES. 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

**Resumen:** En el mundo laboral, la motivación es imprescindible para un desempeño profesional eficiente y saludable. Afortunadamente, en las últimas décadas se ha avanzado mucho, mediante el estudio de los estilos de liderazgo, en la manera de motivar a nuestros subordinados. Se han publicado muchos estudios que sensibilizan a la cadena de mando de la mejor manera de “llegar” a sus colaboradores. Sin embargo, poco se ha escrito acerca de los factores que contribuyen a la motivación del que es llamado a motivar. Este autor considera que buena parte del éxito de cualquier organización radica en la manera en que los superiores de los responsables de equipos sean capaces de motivarlos. En el presente estudio se quiere analizar comportamientos de los superiores que pueden impactar en la motivación de los directivos, que constituyen la muestra, tanto en su forma positiva como negativa y lo que ello puede conllevar a la organización a medio/largo plazo.

**Abstract:** From a business point of view, motivation is essential for efficient and healthy professional performance. Fortunately, in recent decades, much progress has been made, through the study of leadership styles, in the way of motivating our subordinates. Many studies have been published to encourage the chain of command to find the best way to connect with collaborators. However, little has been written about the factors that contribute to the motivation of those who are called to motivate. This author believes that the majority of the success of any organization lies in the way in which the superiors of those responsible for teams are able to motivate the latter. In this study we want to analyse the impact that the behaviours of superiors may have on the motivation of managers, the sample, in both, in a positive and negative way and the consequences of those superior's behaviours in the organization in the medium/long term.

**Palabras clave:** Personas, Organización, Liderazgo, Satisfacción Laboral, Cultura Organizacional.

**Keywords:** People, Organization, Leadership, Job Satisfaction, Organizational Culture.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el marco laboral actual, se puede comprobar a diario que, por mucho prestigio y recursos materiales con los que cuente una organización, si no cuida de las personas que la constituyen, tendrá poco futuro. Se ha estudiado de manera profusa la mejor forma de motivar a los miembros de una empresa, sabiendo que la citada acción es imprescindible para un desempeño profesional eficiente y saludable.

Para ello se ha profundizado en los distintos estilos de liderazgo, reconociendo en él un papel crucial en la satisfacción laboral de todas las personas que conforman la organización. Afortunadamente, en las últimas décadas se ha avanzado mucho en el estudio de los citados estilos, evolucionando los mismos en la búsqueda de encontrar el mejor y más propicio ambiente que contribuya a que nuestros colaboradores se motiven.

A su vez, se han publicado muchos estudios que sensibilizan a la cadena de mando de la mejor manera de “llegar” a sus colaboradores. Sin embargo, poco se ha escrito acerca de los factores que contribuyen a la motivación del que, a su vez, tiene que motivar. Se considera que buena parte del éxito de cualquier organización radica en la manera en que los superiores de los responsables de equipos sean capaces de motivarlos. En el presente artículo se quiere analizar comportamientos de los superiores que pueden impactar en la motivación de los mandos medios, tanto en su forma positiva como negativa, y dentro de la misma, cómo influye el estilo de liderazgo de los primeros en el que presenten los segundos, y lo que ello puede acarrear a la organización a medio/largo plazo.

Como se ha avanzado en párrafos precedentes, la sociedad con buen criterio, se ha ocupado de manera profusa de cómo impactar en la motivación del personal de base, a la vez que han desarrollado numerosos protocolos para prevenir situaciones laborales indeseables y que ningún estado de derecho puede permitir. Sin embargo, se echa en falta esa preocupación por los mandos medios que, siendo también miembros de la organización, parece que no necesitan de estos protocolos en su relación con sus superiores y con las personas que tienen a su cargo.

Considerando todo lo anterior, poniendo el foco en los comportamientos que los superiores pueden desplegar para impactar en la motivación de los mandos medios, y en concreto, en su estilo de liderazgo, se podrían plantear numerosas hipótesis, pero dada la tasada extensión de este artículo, se pretende demostrar que la siguiente hipótesis se cumple: la manera de liderar de los superiores tiene una gran influencia en la evolución del estilo de liderazgo de los mandos medios.

Los objetivos principales, a modo de líneas de investigación, pasarán por la introducción y marco teórico de lo que supone la persona en la organización, su motivación, su satisfacción laboral, y cómo liderarla, tras lo que se encuadrará la figura del mando medio, como el principal actor de la organización y protagonista de este artículo; para ello, tras plasmar una serie de consideraciones de su figura, se analizará mediante una encuesta, su satisfacción laboral, su motivación y su percepción del propio estilo de liderazgo, de manera que la alta dirección pueda tomar conciencia de la influencia que su estilo de liderazgo tiene en lo mencionado. Se expondrán los métodos y materiales seguidos en la investigación, su resultado, así como la discusión y las

conclusiones, que incluirán una propuesta de buenas prácticas, dirigidas a tratar justamente a los mandos medios en cualquier organización, así como a retener su talento.

## **2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **2.1. LAS PERSONAS EN UNA ORGANIZACIÓN LABORAL**

La integración de las personas y sus organizaciones laborales ya preocupaba a los filósofos de la Antigua Grecia. Sin embargo, no fue hasta 1930 que se pasó de una visión más productiva a una más humanista y se empezó a tomar conciencia de que los intereses del trabajador y de la organización, habían sido contrapuestos desde el inicio de su relación, y que el necesario acercamiento tenía que pasar por un cambio de mentalidad, que la orientase a las relaciones humanas.

Según refiere Peña (2015): “El común denominador de todas las organizaciones del mundo es que están integradas por personas que, para lograr el fin último de la empresa, ponen su trabajo en común” (p. 9), así las organizaciones tienen éxito y crecen, y cuanto más lo hacen, más personas requieren, que al ingresar en la organización tienen sus propios intereses individuales. Además, cuanto más sean en número y más tarde se incorporen, más distarán de los intereses organizacionales. Así, mientras la organización selecciona personas que cuadren con sus objetivos, las personas persiguen los suyos, circunstancia que ha de tener en cuenta la primera.

Por ello, en la búsqueda de la imprescindible sinergia, se estima que habría que tender hacia una reciprocidad entre organización y sus miembros, dando lugar a un contrato formal en el que las partes tienen clara su relación la cual está reglada, y a un contrato psicológico en el que la primera tiene sus expectativas sobre la segunda, y a la inversa. Para ello, es preciso contar con una cultura organizacional que permita que sus miembros asimilen su cultura: serie de normas no escritas creadas para orientar el comportamiento de sus miembros y dirigir sus acciones hacia los objetivos de la organización, en palabras de Chiavenato (2011) “conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (p. 72), y como bien considerada que está, es deseable que se transmita a los nuevos miembros.

Ésta se caracteriza por la regularidad de sus comportamientos, por la existencia de normas, porque la organización defiende valores que predominan y espera que hagan lo mismo sus trabajadores, por tener una filosofía de trato, por contar con reglas que aceptar por sus miembros y por un determinado clima laboral, circunstancia que priorizan Guzmán y Olave (2004) debido a que “lograr un buen clima organizacional que incentive a los trabajadores a contraer un alto compromiso hacia su trabajo y hacia la organización a la cual pertenecen, es el gran desafío que deben enfrentar las compañías actuales” (p. 36).

Porque, como veremos en el capítulo siguiente sobre motivación, las personas están continuamente sometidas a un proceso de adaptación a las situaciones que les depara la vida, en su búsqueda de mantener el equilibrio emocional y satisfacer sus necesidades, no sólo las fisiológicas y de seguridad, sino las sociales, de estima y autorrealización que están en función de otras personas. Esto último, testimonia lo esencial de la adaptación, que a su vez es variable entre personas, incluso entre distintos momentos de la vida de la

misma persona, y si es buena, mejora la salud mental, dado que uno se siente bien consigo mismo, con los demás y se percibe capaz de enfrentarse a los avatares de la vida.

Para terminar, es necesario no perder de vista que, como señala López (2024), “las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de la organización dependiendo de la manera en que se les trate, siendo primordial considerarlos como elementos básicos de la eficiencia organizacional” (p.14), es esencial que la organización haga un esfuerzo para que el ambiente interno de la misma, genere suficiente motivación para impulsar a sus miembros hacia la búsqueda de la satisfacción de sus propias necesidades en el trabajo, lo que redundará en el bien de la organización.

## 2.2. LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS

Según expresa Peña (2015) “La motivación juega un papel crucial en la gestión de personas. Para que un individuo realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación)” (p. 9).

Porque motivo, es lo que impulsa a una persona a actuar de una manera, o al menos que le genere una preferencia hacia cierto comportamiento. Éste puede ser impulsado por estímulo externo, y generado de manera interna mediante la razón por una persona; a su vez, ésta, en función de sus valores sociales, necesidades y capacidades para lograr un objetivo, varía con respecto a otra, lo que da lugar a distintos patrones de comportamiento, e incluso varía con respecto a ella misma, en función del tiempo.

Siendo estos patrones variables, su estructura es muy similar en todas las personas, configurando un comportamiento causado, motivado y orientado hacia metas, implícitas o explícitas. Sin embargo, citado comportamiento siempre será distinto en función de cómo se perciba el estímulo, de los deseos y necesidades del individuo y de su cognición.

Pero al referirnos a los motivos, no referimos “fotos fijas”, sino fuerzas dinámicas que nos tensionan hasta provocar comportamientos que, por medio del aprendizaje y repetición, son reforzados satisfaciendo cada vez mejor las necesidades. Así, se infiere que una necesidad satisfecha no motiva un comportamiento, por lo que sería acertado aseverar que el proceso de motivación, describe la siguiente línea de acción:

Necesidad insatisfecha =>Tensión =>Incentivos =>Comportamiento =>Necesidad satisfecha =>Reducción de la tensión.

A continuación, se expondrán las distintas teorías motivacionales, dirimiendo entre las de contenido, sobre aspectos que motivan a la persona, y las de proceso, que contemplan el proceso de pensamiento que lleva a las personas a motivarse, siendo descritas las más relacionadas con el ámbito laboral, y mencionadas el resto:

\* Teoría de la Jerarquía de las necesidades, Maslow (1954), o de la motivación humana, que describe las necesidades motivadoras que, de menor a mayor complejidad, resultan: fisiológicas, orientadas a que el humano sobreviva; de seguridad, relacionadas con nuestro temor a perder el control de nuestra vida y con el rechazo a lo desconocido; sociales, conectadas con nuestra necesidad de rodearnos de otras personas, en lo que se refiere al plano afectivo y de interacción social; de reconocimiento o estima, unidas a

nuestra necesidad de sentirnos apreciados en nuestro grupo social, así como contar con prestigio o destacar dentro de él, y a nuestra autovaloración; de autorrealización, con las que alcanzar nuestro propio ideal de persona, que nos permita trascender y lograr un desarrollo sumo.

Se ha de tener en cuenta que la satisfacción de la necesidad hace que decaiga el interés por el comportamiento que estaba motivado por aquella. Igualmente es preciso conocer que las dos primeras son las primarias y que, tras su logro, se busca alcanzar las secundarias, en el anterior orden citado y a modo de escalón, puesto que su ciclo motivacional es más lento que el de las anteriores, siendo conscientes de que no todos lograremos llegar al nivel más alto, pues su conquista es individual.

\* Teoría Bifactorial, Herzberg (1959), cuya perspectiva, muy extendida en el mundo empresarial, huye de la visión desde el prisma de la necesidad humana, para enfocarla desde el de la perspectiva externa, considerando el trabajo como la actividad principal de un individuo, que puede causar en él satisfacción o insatisfacción.

Describe para ello, dos factores diferenciados: los motivacionales que contribuyen a la satisfacción, y los higiénicos que previenen la insatisfacción. Entre los primeros se encuentran el reconocimiento y la responsabilidad, entre otros, todos ellos ligados a lo que es propio del trabajo en sí; entre los segundos se encuentran el clima laboral, las relaciones entre compañeros, el salario, entre otros, más focalizados en el contexto laboral. Así, los individuos se sienten satisfechos con los factores motivacionales que perciben presentes en ese momento, no mostrándose insatisfechos ante su ausencia, sin embargo, la no presencia de factores higiénicos, sí les produce insatisfacción.

\* Teoría X e Y, McGregor (1960), esta teoría, con vocación claramente laboral, estudia mediante dos modelos de comportamiento de los trabajadores, X e Y, la manera que ha de tener su jefe de liderarlos a fin de lograr su máximo nivel de motivación.

En el modelo X, los trabajadores se caracterizan por: su trabajo no les atrae y deben ser coaccionados para desempeñarlo; así, no contemplan la iniciativa en él ni consideran que tengan que cumplir objetivos, por lo que prefieren ser mandados, ya que además rechazan cualquier tipo de responsabilidad. Suelen ser manipulables por su inocencia y falta de información, y valoran sobre todo la seguridad laboral. Por todo ello, la organización deberá actuar con ellos de manera más controladora y dirigida.

En el modelo Y, los trabajadores se caracterizan por: su trabajo les atrae, por lo que de manera natural se encuentran motivados para desempeñarlo en búsqueda de su mejora; así, presentan gran creatividad e ingenio, lo que les hace resolver con facilidad los problemas que su quehacer diario les plantea. Además, reaccionan bien ante el reconocimiento de méritos, buscando responsabilidades a la vez que se esfuerzan en conseguir los objetivos. Por todo ello, la organización podrá actuar con ellos de manera más inspiradora y capacitadora.

Para terminar con las teorías basadas en los aspectos que motivan a la persona, se menciona la del Modelo Existencia-Relación-Crecimiento, Alderfer (1969), que recorta el número de escalones de la de Maslow, y la de las Necesidades aprendidas, McClelland (1961), sobre los tres impulsos dominantes: logro, poder y afiliación.

Respecto a las teorías que se basan en el pensamiento que lleva a las personas a motivarse, es decir, de proceso, destaca la Teoría de las expectativas, Vroom (1964), en la que la forma de actuar sobre la motivación depende por un lado de que el individuo esté convencido de que las acciones que va a emprender le conducirán a un resultado determinado, y por otro, de que le parezca interesante la recompensa que le reporte. También destaca la Teoría de la equidad y la justicia, Adams (1968), que sostiene que la motivación en el trabajo, está en función de lo que el trabajador considere que debe recibir por su entrega y lo compare con lo que reciben otros de su organización.

Vistas las distintas teorías, al aplicarlas al mundo laboral, Maldonado y Quevedo (2007) describen:

“En su descripción teórica Maslow (1954) argumenta que en el ámbito laboral, las necesidades primarias de los trabajadores según la jerarquización propuesta por el mismo, cubriría la asignación de un salario adecuado y el ambiente físico como las necesidades fisiológicas, la seguridad del empleo, el entorno no agresivo, el trato de los directivos y la estabilidad laboral, harían parte de las necesidades de seguridad, con respecto a las necesidades sociales harían parte del grupo los compañeros, la relación con los jefes y con el grupo en general, la autoestima, la reputación laboral, la competencia, el progreso y la responsabilidad hacen parte de las necesidades que se refieren al ego, y el desarrollo de la propia capacidad, la satisfacción personal, la creatividad y la auto-confianza se relacionan con la necesidad de autorrealización” (p.16).

Así, y desde el convencimiento de que cada escalón tiene distintos intereses y expectativas en las satisfacción de sus necesidades, incluso entre sus integrantes, corresponde a la alta dirección facilitar las condiciones que coadyuven a la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores, para lo que deben contar con los mandos medios, como colectivo que mejor conoce al personal de base, pero con una aproximación que no descuide las propias necesidades de los primeros, piezas fundamentales en toda organización, auténticos transmisores de la cultura organizacional, que al trasladarla desde la alta dirección al personal de base, tienen que estar convencidos de su bondad, y la mejor manera es que perciban cómo contribuye la citada cultura a la satisfacción de sus propias necesidades.

### 2.3. LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS

Habiendo desgranado la motivación laboral, y sabiendo que en ella inciden dos factores, por un lado se encuentran los intrínsecos, también denominados de satisfacción, directamente relacionados con el propio puesto de trabajo, tales como reconocimiento, responsabilidad, crecimiento, ascenso o logro, entre otros; y por otro se encuentran los extrínsecos, también denominados de insatisfacción laboral, íntimamente relacionados con el entorno laboral donde se desenvuelve el individuo, tales como el salario, la administración, la supervisión, las prestaciones, las relaciones interpersonales, entre otras.

¿Cómo definiremos la satisfacción laboral?, porque es algo que no siempre estuvo presente en el pensamiento de las personas que gestionaban las organizaciones, si bien, en el último cuarto del pasado siglo, y hasta nuestros días, ha habido distintas aproximaciones, desde la que contemplaba que era la emoción positiva fruto de una valoración positiva y el bagaje adquirido por parte del trabajador hacia su trabajo, pasando

por un sentimiento de plenitud que proporciona cubrir esas necesidades menos fisiológicas, hasta identificarla como fruto de los sentimientos que el trabajador alberga hacia su trabajo, distinguiendo entre factores propios del desempeño y factores del entorno laboral. En cualquier caso, se constituye en función de los valores del sujeto, de sus necesidades y de la brecha que percibe entre la expectativa de lo que debe obtener y lo que percibe que obtiene.

Ahora bien, una organización pese a no perder de vista la sensación subjetiva de satisfacción de sus empleados, al tener que asegurar una determinada producción, también busca la relación directamente proporcional entre la efectiva satisfacción de sus trabajadores y su productividad, sabedora de que como señalan Pascual, López y Parrilla (2023):

“Según Garton y Mankins (2015), la compañía Bain pudo demostrar en un estudio realizado en 2015 a 300 ejecutivos senior a nivel mundial y cuyos resultados fueron publicados en la revista *Harvard Business Review* (2015) la diferencia de rendimiento entre una persona no satisfecha y una persona comprometida es del 73%, siendo el rendimiento de una persona insatisfecha un 29% menor que la de una satisfecha y un 73% menos que una persona comprometida que se encontraría un 44% por encima de la satisfecha.” (p. 177).

Por todo ello, será muy interesante para cualquier organización conocer las razones que tienen sus empleados para sentirse insatisfechos, siendo un buen ejemplo lo que nos reporta Branham (2005), para lo que se basa en 19.000 encuestas realizadas a empleados del Instituto Saratoga, dependiente de la consultora Pricewaterhouse Coopers, con la finalidad de analizar las razones del descontento, proponer medidas para satisfacer las necesidades de sus empleados y ofrecerles la oportunidad de desarrollarse y evitar su marcha:

“Expectativas defraudadas/Desajuste entre la persona y el puesto/seguimiento y consejos insuficientes al empleado/ el estrés por sobrecarga de trabajo y el desequilibrio entre el trabajo y la vida personal/ pocas oportunidades de crecimiento y promoción/sentirse infravalorado o reconocido/ /la pérdida de confianza en el liderazgo superior.” (s/n).

Todo ello contribuirá a una adecuada rotación de personal, que evite un desgaste de la organización en formar a personal que, por un lado, no aproveche lo suficiente al no continuar en la empresa, y que, por otro, pueda emplear sus conocimientos en otra organización.

A continuación, y volviendo sobre la correlación positiva entre la productividad y la satisfacción laboral, se expone el prolijo estudio de Pushpakumari realizado en 2008, analizado por Barrera (2015), que obtiene las siguientes conclusiones:

\* Impacto significativo de la satisfacción laboral en la productividad de los empleados de organizaciones del sector privado, donde sus empleados de mayor nivel, están más satisfechos que los de menor.

\* Los empleados de niveles superiores tienden a obtener más satisfacción de recompensas intrínsecas, mientras que los de niveles inferiores lo hacen de las extrínsecas, estando los primeros más dispuestos a esforzarse en su trabajo.

\* Los empleados que están en industrias altamente competitivas se encuentran más satisfechos que los de las industrias menos competitivas. Igual que los de mayor edad que los de menor edad, de la misma manera los que cuentan con más experiencia que los que tienen menos.

\* Trabajadores satisfechos tienden a tener menos absentismo laboral que trabajadores poco satisfechos, lo que también incide en la rotación, de la misma manera que los beneficios monetarios satisfacen, retienen y atraen, lo que deviene en empleados satisfechos que tienen mayor compromiso con sus trabajos.

Una vez expuestos los factores intrínsecos y extrínsecos que contribuyen a la satisfacción laboral, no podemos terminar sin la aportación de Dimitrova (2017) al referirse a los trabajadores en su interacción social “el trabajo satisface su necesidad de la interacción social. Por ello, no debe sorprendernos que tener compañeros de trabajo amistosos y buenos aumente la satisfacción del empleado. El comportamiento del jefe constituye también un importante determinante de la satisfacción.” (p. 32).

Abundando en este último concepto, y parafraseando la conocida aseveración sobre que “las personas no dejan un trabajo, sino que dejan un jefe”, Döring, Pihl-Thingvad, y Vogel (2025) señalaban “El bienestar en el trabajo es un constructo poliédrico que va mucho más allá de la limitada dimensión de la satisfacción del personal con su trabajo” (p.2).

#### 2.4. LIDERAR PERSONAS

Muchos hemos liderado y hemos sido liderados alguna vez, y esto último, puede haber influido en nuestro estilo de liderazgo personal, en el que nuestro temperamento, carácter y personalidad conviven con las aportaciones de los que nos han liderado, siempre positivas pues nos han hecho sentir en primera persona aspectos que, serán buenos implementar por nuestra parte, o que no adoptaremos nunca debido a su contraindicación para contribuir a la motivación del personal que tenemos a nuestro cargo, o incluso a su desmotivación.

Lescano (2016) afirmaba “aunque presentamos el rol de liderazgo de los mandos intermedios más adelante, conviene resaltar que ese liderazgo es influido por el liderazgo de los altos directivos” (p. 6).

Pero también, nuestra interacción con el personal que hemos liderado, influye en nuestro estilo de liderazgo, y aunque las personas a nuestro cargo son distintas en cada puesto que hemos ocupado, por su propia personalidad y por el entorno laboral en el que se encuentran, somos capaces de reconocer patrones que, lejos de determinarnos con prejuicios hacia futuros colaboradores, han de sernos útiles para identificar la mejor manera de llegar al personal que tenemos a nuestro cargo a fin de que todos alcancemos el objetivo común.

Por todo ello, se hace necesario en este punto, glosar los distintos estilos de liderazgo, mencionando sus ventajas y desventajas, para lo que comenzaremos por los tradicionales, únicamente mencionándolos, dado que son de todos conocidos y su nomenclatura es muy intuitiva, continuando con los que, hoy en día, se configuran como más adecuados.

Los estilos tradicionales de liderazgo, a saber, autocrático, burocrático, carismático, democrático, pasivo, orientado a personas, orientado a la tarea, natural y transaccional, a finales del siglo pasado dejaron el testigo a otros, basados en distintos componentes de la conocida como inteligencia emocional, una vez que se obtuvo que el líder no precisa tanto conocimientos técnicos, como saber del comportamiento humano a fin de poder influir en él. De esta manera, Goleman (2002) sostiene que, si para todo tipo de tarea se precisa de dos partes de inteligencia emocional por otra de cociente intelectual, en el caso de la tarea de liderar, es preciso seis partes de inteligencia emocional por otra de cociente intelectual.

La buena noticia es que, si bien el cociente intelectual es en buena parte genético, la inteligencia emocional, las habilidades que la caracterizan, se pueden aprender con cualquier edad, basta practicarlas, y comprometerse con ellas, y eso es imposible si no se valora positivamente el cambio que van a proporcionar, que contribuirá de manera decisiva en un clima laboral caracterizado por la flexibilidad que permita innovar sin miedo a la burocracia, donde los trabajadores tengan claro los valores y la misión de la organización, lo que conllevará responsabilidad hacia la misma, y junto a la precisión en la retroalimentación de la evaluación del desempeño y en la adjudicación de recompensas, definirá su nivel de compromiso con el propósito común. Aun así, no está asegurado el éxito, dado que como señalaba Aunin, Lüde, Sander, Vogel y Wiesner, (2024) “la idea de que los líderes eficaces responden a cada seguidor de manera individual está muy extendida en los estudios de liderazgo público.” (p.2).

Por último, antes de describir estos estilos de liderazgo, es preciso conocer que para ser un líder eficaz se ha de emplear uno u otro según la circunstancia, aunque se puede sentir más cómodo practicando uno de ellos, debe conocerlos todos para aplicarlos si es preciso, cambiando de hecho de uno a otro de una manera rápida y natural.

\* Líder visionario: proporciona a su personal la meta sin imponer el camino, así cada empleado tiene margen para innovar, con riesgos tasados, pero puede intentar algo nuevo. Propicia que cada colaborador sepa lo que se espera de él en la consecución del objetivo común, estimula su compromiso e iniciativa, comparte su conocimiento capacitando a su equipo, dándole confianza en sus posibilidades, lo que favorece la retención. Muy útil ante un cambio inminente, no tanto con equipos experimentados.

\* Líder coach: más orientado a personas que a tareas, puede despreocuparse del corto plazo para sumergirse en lo que preocupa a su equipo a nivel personal. Muestra más preocupación por desarrollar a su personal que por alcanzar los objetivos, al conectar con sus objetivos personales le es sencillo conectarlos a su vez con los de índole profesional, busca en la retroalimentación un avance personal por encima del interés de la organización, y fomenta la propia autonomía y confianza de su gente. Muy útil para desarrollar a su personal, no tanto con el que no desea retroalimentación ni desarrollarse.

\* Líder afiliativo: con mayor orientación a la relación entre personas, persigue crear un clima laboral cercano y armonioso, no descartando llegar a la amistad, blindando la fidelidad del personal a su cargo y el sentido de pertenencia. Pero no puede evitar perder de vista el objetivo, resulta más costoso afrontar cualquier conflicto, lo que limita el rendimiento, no pudiendo ser utilizado de manera única, al poder entenderlo el equipo como laxitud. Muy útil para blindar relaciones, no tanto en crisis o cuando se necesitan instrucciones claras.

\* Líder democrático: interesado en el criterio e inquietudes de su personal, cuenta con su opinión, lo que les insufla flexibilidad y responsabilidad. Gestiona bien el conflicto rebajando las diferencias para favorecer la armonía, al desenvolverse como uno más, en lugar de “hacer de jefe”. Invierte demasiado tiempo en las consultas a su equipo, por lo que a veces no es adecuado apoyarse tanto en él. Muy útil para generar consenso o participación, no tanto en crisis, ante decisión impopular, o con opiniones divididas.

\* Líder timonel: con mayor orientación en lograr los objetivos, preocupado por el rendimiento marca el ritmo y el rumbo, al estar demasiado pendiente del corto plazo. Tiene sensación de líder coach, pero su equipo se siente solamente controlado, ya que se despreocupa de sus necesidades y aspiraciones, lo que termina por destruir el clima. Pese a creer que da instrucciones claras, su equipo tiene que adivinar lo que quiere, generando en ellos desconfianza en sus propias capacidades, percibiéndose sin rumbo cuando el líder falta. Muy útil sólo con equipos motivados y competentes.

\* Líder coercitivo: con mayor orientación en lograr los objetivos, solo piensa en que el personal a su cargo le obedezca ciegamente, destruyendo la iniciativa. No delega, ni explica, ni capacita, solamente retroalimenta lo negativo, asumiendo que hacer bien las cosas es el punto de partida. Es útil sólo en caso de emergencia, ante cambio inminente o ante conflicto con personal problemático.

En la última década del siglo pasado, se empezó a hablar de otro estilo, el transformacional, más orientado a la flexibilidad y participación en la organización, por medio de dotar de significado al desempeño. De esta manera, se transforma a los colaboradores, potenciando el desarrollo de sus motivaciones, valores y capacidades, sin enfocarse solamente en que mejoren su rendimiento. Al mostrarles que su producción tiene un propósito para cada uno, les inspira a la vez que les transmite su entusiasmo.

Transforma porque se ocupa de cada uno de sus colaboradores, con sus distintas cualidades, capacidades, peculiaridades y necesidades, proporcionándoles retos adaptados a ellas; estimula al equipo, pues el innovar y salir de la “zona de confort” promueve su desarrollo; detecta las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas para plantear un escenario que genere altas expectativas; influye en su equipo al generar confianza por medio de su honestidad, implicación, tenacidad, de manera que seguirlo sea algo natural. Para terminar, en palabras de Gagné et al (2022) “El liderazgo transaccional, centrado en supervisar, recompensar y sancionar, podría impulsar la motivación autodeterminada durante crisis organizativas” (p.12).

## 2.5. EL MANDO MEDIO EN UNA ORGANIZACIÓN LABORAL

Retomando del inicio la manera en que se estructura una organización, se mencionaba a la alta dirección, máxima responsable del éxito de la empresa y encargada de trasladar la misión, visión y valores de la misma al resto de empleados, para lo que cuenta con el mando medio, como destaca Asif, Li, Hussain, Jameel y Hu (2023) “Los supervisores facilitan a sus subordinados una comunicación bidireccional al actuar como agentes de la organización.” (p.9).

También se refería a los mandos medios, que en palabras de Barrera (2015) “son aquellos trabajadores de una empresa que tienen gente a su responsabilidad (subordinados) y, a su vez, le reportan a otra persona (superiores, jefaturas, gerentes), no importando el número de subordinados que le reporten, el área o funciones donde se desempeñen.” (p. 60), de los que se espera que estén tan alineados con la organización, que convenzan de ello al personal de base, asumiendo la alta dirección que se encuentran muy motivados, porque entre otros aspectos, no suelen poner obstáculos a sus ideas y tratan de llevarlas a cabo. Concernidos de la dificultad de la citada misión, reconocían Tyskbo y Styhre (2023) “Moverse en ese terreno intermedio exigía un delicado equilibrio: responder a las expectativas organizativas de la alta dirección y alinearse con ellas, y a la vez orientar a quienes les siguen e identificarse con ellos a partir de relaciones sólidas y cercanas” (p.15).

Y el personal de base, de los que se espera que aporten su esfuerzo contribuyendo al objetivo común, que dimana de la alta dirección, pero que llega a ellos por medio de los mandos medios. Este personal, es valorado por la organización, aunque ésta tiene muy en cuenta lo que advertía Pruneda (2013) “los trabajadores con puestos directivos tienen niveles de motivación superiores a los individuos en otro tipo de puestos” (p.26).

Si le añadimos la aseveración que hacía Isasi (2023), en referencia a los distintos modelos de Gobierno Corporativo, donde destacaba la existencia de denominadores comunes en los países con mejor seguridad jurídica y más avanzados, entre los cuales figuraba: “No conveniencia de la participación de los representantes de los trabajadores en el Consejo de Administración.” (p.15), ambas afirmaciones nos hacen ver que las organizaciones tienen menos expectativas en este colectivo respecto a la implicación, motivación y desarrollo en la empresa, que en el colectivo de los mandos medios.

Efectivamente, como señala Ávila (2017) “La figura del mando intermedio ha sido propósito de una importante evolución desde comienzos de los años 70, siendo vistos primeramente como agentes de control organizacional, hasta ser considerados a día de hoy como agentes de cambio” (p.9). Por todo ello, al considerar al mando medio una pieza fundamental en el engranaje de la organización, parece indispensable conocer sus expectativas, con el fin de que la alta dirección, principal interesada en que marche bien la empresa, tenga oportunidad de implementar las medidas necesarias para retener a los mejores dentro de este colectivo.

Sin embargo, hay que tener en cuenta la circunstancia que propone Mula (2016) “son muchas las personas que se encuentran en sus trabajos, alineadas con los objetivos de sus empresas y quieren generar valor, aunque se ven frenadas por el ambiente laboral o porque se les asignó una tarea inadecuada” (p. 53). De esta manera, las personas se incorporan a la empresa con alta motivación, pero ésta puede decaer gradualmente si no

se cuenta con políticas correctas de estímulo, y lo que empieza por una situación desagradable termina con su frustración y el hundimiento personal y laboral.

Para evitar lo anterior, o contribuir a la erradicación de la desmotivación tan pronto aparezca, la alta dirección tiene un papel esencial que se basa en siete normas: utilizar todos sus medios para informarse de la causa por la que comenzó, tras lo que se ha de corroborar con el afectado, hacerse una composición de lugar de lo acontecido, investigar a fondo el porqué de la situación, implementar medidas para corregir esa desmotivación, demostrarle confianza y positivismo en el procedimiento, y hallar las metas que precisa el empleado para reemprender el ciclo motivacional.

Aun así, contando con la buena voluntad de la alta dirección y de los mandos medios que se encargan de trasladar el sentir del personal de base, y el suyo propio, como decía Chiavenato (2009) “Diversos problemas afectan el desempeño de las personas. Algunas logran manejar tales problemas por cuenta propia, otras no y se convierten en trabajadores problemáticos” (p. 447).

No obstante, no es preciso irse al extremo, es más habitual de lo que parece, pues como también aportaba en su obra el autor citado en el párrafo anterior:

“Para que haya conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses, necesariamente debe haber una interferencia deliberada de una de las partes involucradas... activa o pasiva, pero deliberada, para imponer un bloqueo a la tentativa de la otra parte por alcanzar sus objetivos” (p. 459).

Lo descrito, ocasiona un daño claramente definido en lo referido por Mula (2016) “Un mal clima laboral puede facilitar la aparición de conflictos interpersonales que, a su vez, empeoran el clima...la responsabilidad última del clima laboral recae en la dirección” (p. 22).

Lo anterior, han de tenerlo muy presente todos los escalones laborales, aunque el peso de la gestión recaiga mayormente en el mando medio, con más personal a su cargo, que podrá seguir consejos como los de Cembrero, Díez, Gómez, Hernández y Molinos (2017) “entre las medidas para prevenir los conflictos se encuentra el no ocultar los problemas o dificultades de la organización para evitar rumores” (p. 69), y los del mismo Ávila (2017), que recordaba que uno de los objetivos generales de la mediación y resolución de conflictos es “aceptar el conflicto como algo inevitable y habitual, entendiendo que sí se puede gestionar de forma eficaz.” (p.25) en contraposición a la tentación que tiene la alta dirección de evitar el “ruido”, buscando la “paz social” con la representación laboral.

De la misma ya alertaba Chiavenato (2009) “una política disciplinaria exitosa requiere bastante más que un simple procedimiento escrito. Requiere del compromiso de toda la organización, de la cima hasta la base. Éste es el comportamiento que crea un ambiente ético de trabajo” (p. 453), o de una manera más contundente, EXECYL (2012) “Tenemos que ser justos y solidarios los unos con los otros, pero es de vital importancia poder echar al trabajador tóxico, individualista y poco comprometido entre todos (que no sólo sea responsabilidad de los jefes o supervisores directos) porque no hacen bien ni al bienestar de sus compañeros ni al futuro de la empresa.” (p. 18), aspecto, el de “echar”, difícilmente realizable para las organizaciones, pero que da fe de la claridad de ideas que

se ha de tener si se quiere ser productivo, y justo con el resto de compañeros, si nos encontramos con personal a nuestro cargo que, por muchos esfuerzos de toda índole que hagan sus jefes, no tienen intención de alinearse con la cultura organizacional y consideran que pueden permitírselo.

Este es el panorama que, en no pocas ocasiones, se encuentra el mando medio que requiere por tanto todo el apoyo posible por parte de la alta dirección, en el entendimiento de su rol como responsable de contribuir al mejor ambiente laboral posible, el que consiga que todo su equipo “reme” en la misma dirección, que no se aísla a ninguno de sus colaboradores, y que el esfuerzo común tenga como fruto la productividad y no la comodidad de algunos de sus miembros, entre otros logros. Y todo ello, porque, como señala Alemany (2025):

“Hay una capa en la empresa que no firma la estrategia, pero la traduce. Que no decide el rumbo, pero marca el ritmo. Que no tiene un gran título pero sí una influencia decisiva sobre lo que se hace, o se deja de hacer, cada día. Esa capa es la de los mandos intermedios. Y aunque rara vez aparecen en los discursos institucionales, son ellos quienes determinan si la gente se implica... o se desconecta. Si los equipos se mueven... o se bloquean. Si la transformación avanza o se disuelve en el intento.” (p .1).

### **3. MÉTODOS Y MATERIALES**

El método seguido, ha supuesto una investigación cuantitativa, al emplear para ello el procedimiento que se define a continuación, que trata de abarcar la dispersión de la información referente a la percepción del mando medio sobre el impacto en su motivación del comportamiento de sus superiores.

También, es exploratorio dado que una investigación de este tipo no es común, debido al foco habitual sobre el personal de base, y en la mejor manera de impactar en ellos. Así mismo, se han incluido preguntas sobre liderazgo en busca de una eventual correlación entre la motivación y satisfacción laboral del mando medio y el estilo de liderazgo de sus superiores, y si éste último ha podido influir en el de los primeros.

Por último, es no experimental, al pretender observar el impacto citado en el ambiente laboral habitual, sin manipulación, únicamente evocando las vivencias pasadas, y siempre desde el enfoque de lo que les han hecho sentir.

Para evaluar la percepción de mandos medios de organizaciones, sobre su satisfacción laboral y estilo de liderazgo, se publicó una encuesta de confección telemática mediante el uso de la aplicación “Google Docs”, en busca de la apreciación sobre el particular, cuyas preguntas fueron visadas por la Doctora y Directora del trabajo en que se basa el presente artículo Doña Josefa Elisa López Gómez.

Se estima que la principal limitación en este estudio, viene de la mano de que, a pesar de ser la encuesta lanzada a numerosos colectivos, el autor considera que una buena parte de los encuestados que han respondido, son de la misma organización que este autor. No obstante, según la bibliografía consultada para la redacción de este artículo, los resultados parecen ser bastante semejantes al resto de la sociedad.

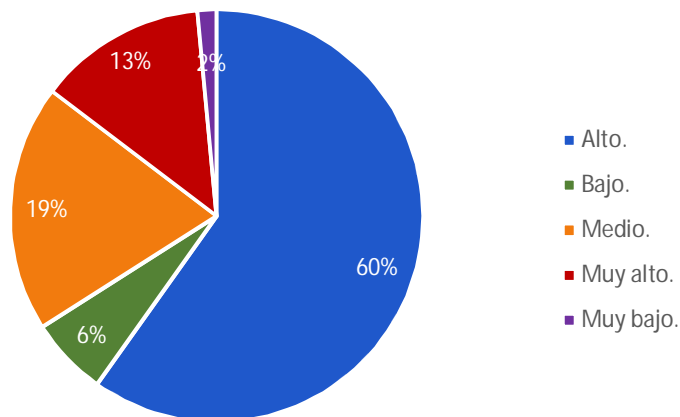
El resultado, detallado a continuación, cuenta con una muestra de 341 mandos medios pues, aunque un 27% de ellos se consideren alta dirección, fueron antes mandos medios por lo que pudieron contestar a las preguntas como tales; la citada encuesta se recoge íntegra en Anexo I del trabajo anteriormente citado, en el que se encontrarán todas las respuestas que se verán reflejadas en las figuras, y también los elementos positivos y negativos, cara a la motivación, apuntados por cada uno de los encuestados. A continuación, se reflejan las preguntas relacionadas con este artículo, con el resultado de cada una expresado en figuras.

#### 4. RESULTADOS

**Figura 1**

*Resultados de la segunda pregunta de la encuesta elaborada por el autor mediante Google Docs*

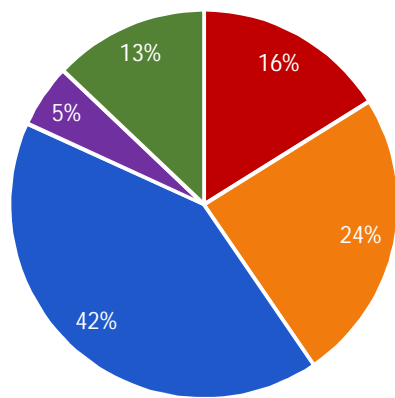
**2.- Haciendo balance de su trayectoria profesional, ¿En qué grado considera que se encuentra su satisfacción laboral?**



**Figura 2**

Resultados de la tercera pregunta de la encuesta elaborada por el autor mediante Google Docs

**3.- Haciendo balance de su trayectoria profesional, ¿Qué estilo de liderazgo suele identificar en los superiores que ha tenido?**

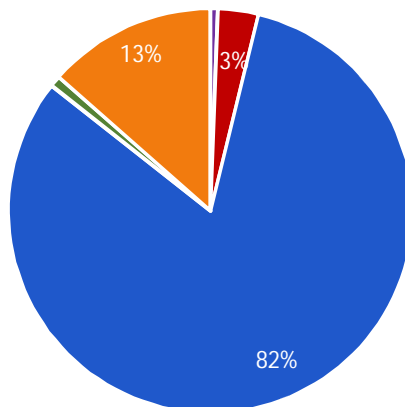


- Autocrático (el líder tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos).
- Orientado a la tarea (el líder se focaliza sólo en que el trabajo se haya cumplido).
- Participativo (el líder toma la última decisión, pero invita a otros miembros a contribuir a ella).
- Pasivo (o laissez-faire, el líder deja a los miembros de su equipo trabajar por su cuenta).
- Visionario (el líder determina la meta a perseguir por el grupo, pero no impone el camino).

**Figura 3**

Resultados de la cuarta pregunta de la encuesta elaborada por el autor mediante Google Docs

**4.- Respecto a su propio estilo de liderazgo, ¿Cuál de los siguientes considera que lo define mejor?**

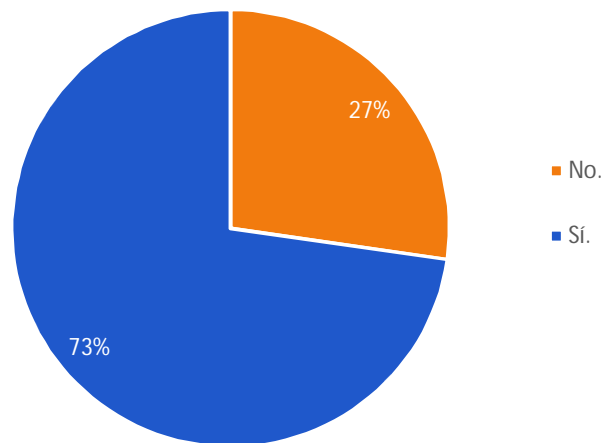


- Autocrático (el líder tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos).
- Orientado a la tarea (el líder se focaliza sólo en que el trabajo se haya cumplido).
- Participativo (el líder toma la última decisión, pero invita a otros miembros a contribuir a ella).
- Pasivo (o laissez-faire, el líder deja a los miembros de su equipo trabajar por su cuenta).
- Visionario (el líder determina la meta a perseguir por el grupo, pero no impone el camino).

**Figura 4**

Resultados de la quinta pregunta de la encuesta elaborada por el autor mediante Google Docs

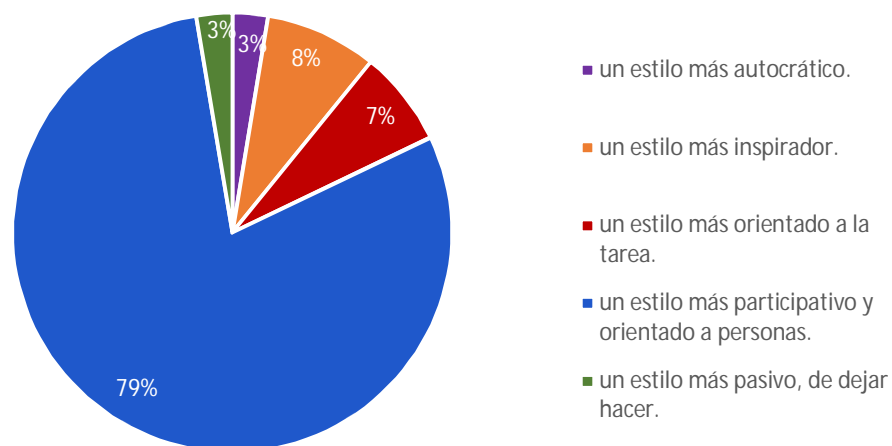
**5.- ¿Ha experimentado cambios en su estilo de liderazgo personal a lo largo de su trayectoria profesional?**



**Figura 5**

Resultados de la sexta pregunta de la encuesta elaborada por el autor mediante Google Docs

**6.- Si su respuesta es afirmativa, considera que su estilo ha ido hacia:**



## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En primer lugar, es preceptivo comprobar si se ha cumplido la hipótesis: la manera de liderar de los superiores tiene una gran influencia en la evolución del estilo de liderazgo de los mandos medios.

Así, según lo obtenido, se verifica su cumplimiento, toda vez que se ha evidenciado que los encuestados, a pesar de percibir a sus superiores con estilos de mando variopintos, pero en mayor medida participativos, con un 42%, tras lo que se muestra un porcentaje nada despreciable orientado a la tarea y autocrático, que suman un 40%, en las antípodas de los percibidos como participativos, tienen una percepción de su propio estilo de liderazgo, mayoritariamente participativo, con un 82% de los encuestados, lo que denota su voluntad de alejarse de la manera en que fueron liderados. Es más, casi tres cuartas partes de la muestra expresa que su estilo de liderazgo ha ido evolucionando con el tiempo, lo que es congruente con lo definido previamente en el marco teórico, que así lo señalaba, debido a la interacción con mandos y subordinados.

Continuando con la estructura del artículo, se concluye que por más medios materiales con los que cuente una organización, no tendrá éxito si no satisface las necesidades del personal que la compone, el cual busca satisfacer sus necesidades, y repasando las teorías de motivación se ha obtenido que no solo ha de alcanzar las fisiológicas y de seguridad, sino las sociales, de estima y de autorrealización. Por otro lado, la encuesta como fuente de investigación, en congruencia con el marco teórico, señala que la satisfacción laboral del mando medio se encuentra en el rango alto.

Y en esta satisfacción, juega un papel fundamental tanto los que lideran y han liderado a los mandos medios, como el personal que está y ha estado a su cargo, ya que por medio del trato que les han dispensado, han influido en la forma de tratar a sus subordinados en ese momento, y en el futuro.

Por lo que, para mantener el citado grado de satisfacción en el mando medio, al autor, a parte de una compilación de buenas prácticas que se enuncian a continuación, no se le ocurre más que, tras su convencimiento de que el trato socio-laboral al personal de base, afortunadamente no tiene margen de mejora, la alta dirección y los mandos medios que lideran a otros mandos medios han de preocuparse, no tanto del resultado o de cómo les puede perjudicar una situación laboral no congruente con la “paz social”, para hacerlo algo más de las auténticas necesidades de sus mandos medios, para lo que tendrán que conocerlos mejor, dedicándoles más tiempo, procurando una comunicación efectiva.

De esta manera, mandos medios como los encuestados, descartarán la idea que en muchas ocasiones tienen, de que a sus superiores poco importan las tensiones socio-laborales que imperan en los equipos, al considerar que esa circunstancia es con la que tienen que “lidiar” los mandos medios, que ese es su trabajo: aguantar las “malas caras” del personal de base, cuando se presentan, interacción muy nociva para la salud laboral de los mandos medios, y que por supuesto no forma parte de su salario.

Es importante que se conozca esta situación, ya que la alta dirección y los mandos que lideran a otros mandos medios suelen desconocerla, dado que los últimos les tratan bien, sea porque se hallen más penetrados por la cultura organizacional, sea porque tienen más comprensión hacia su jefe, o simplemente porque quieren promocionar, pero el tipo

de estresor laboral mencionado, no lo suelen sufrir ni los mandos que lideran a otros mandos medios, ni por supuesto, la alta dirección. Por ello, ante la tentación que puede tener la alta dirección de que la mayoría de mandos medios, no tienen la capacidad suficiente para liderar, la misma, se podría plantear lo que señala Alemany (2025) “No es una cuestión de capacidad, sino de foco. El problema de la mayoría de mandos intermedios no es que no sepan liderar, es que el contexto no les deja espacio para hacerlo, y el sistema no les reconoce ese esfuerzo.” (p.2).

Como buenas prácticas para favorecer la motivación de los mandos medios, sin ánimo de ser exhaustivo dada la limitada extensión del artículo, se exponen las siguientes:

En primer lugar, la comunicación efectiva entre los escalones de la organización, ha de ser más fluida de lo que es hasta ahora, es decir, el mando medio no puede tener una expectativa negativa ante una reunión con su jefe, porque piense que solo le llama para decirle lo que está mal; tampoco el personal de base respecto al mando medio.

Siguiendo con la comunicación, a los mandos medios se imparte formación sobre habilidades directivas para mejorar las relaciones laborales con su personal, pero no a la inversa, lo que se considera muy necesario, pues los nuevos estilos de liderazgo pueden confundir a los últimos.

Siendo fundamental que la información que dimana de la alta dirección sea clara, es imprescindible que llegue antes al mando medio que al personal de base, así no se les desautorizará, y se podrá mantener el respeto debido de unos frente a los otros, por encima de la búsqueda de la deseada “paz social” con los sindicatos.

Igualmente, es esencial que la alta dirección y los mandos que lideran a otros mandos medios sean conscientes de que muchas medidas que quieren implementar en la organización, son impopulares y que corresponde al mando medio, el trasladarlas al personal a su cargo; por lo que han de tener con ellos una especial comprensión, basada en el conocimiento de la dificultad de su tarea, y en su amparo ante los eventuales obstáculos que el personal de base pueda plantear.

Aun así, es posible que ocurran tensiones en el clima laboral que lo deterioren, cuando el jefe implemente los cambios que le demanda la organización, y cuando suceda, será imprescindible para la cadena de mando conocer a esos jefes cuyos subordinados pongan en tela de juicio, con dos finalidades: si ese jefe trata de manera inadecuada a su personal, tendrán que reconducirlo, formándole y si es necesario dándole otra responsabilidad; pero si su comportamiento es correcto y alineado con la cultura organizacional tendrán que mostrarle a él y al personal a su cargo, la confianza que la organización tiene en él.

Obviamente, es muy difícil averiguar lo que ha ocurrido en el interior de un equipo, pero dado que el jefe del mismo debe ser el más conocido por su superior entre todo el personal a su cargo, el último habrá de dilucidar qué está pasando en el equipo ante una crisis, por lo que es imprescindible que tenga claro el comportamiento de su subordinado directo. Pero si no conoce, o no ha considerado importante conocer a su subordinado directo, aún tiene una oportunidad para saber la verdad que encierra la crisis del equipo de su subordinado: hacer un análisis de tensiones del equipo, para conocer la dinámica

del conflicto y así poder “poner manos a la obra” para solucionar una crisis que, como todas ellas pueden hacer crecer al equipo.

La organización a la que el autor pertenece tiene un procedimiento de este tipo, denominado protocolo de estudio de análisis de tensiones, que se puede poner en marcha en cualquier estadio de la identificación de la tensión, preferiblemente antes de que estalle el conflicto, lo pide el jefe de la unidad administrativa de entidad provincial, y se realiza por un psicólogo de la unidad administrativa provincial más cercana y un mando de la unidad administrativa de origen con una responsabilidad inmediatamente superior al jefe del equipo a evaluar. El órgano evacúa un informe, a modo de recomendaciones, para el jefe de la unidad administrativa que lo pidió, no vinculantes pues la responsabilidad última es suya, pero que abarca desde formación, remoción, hasta aplicación del Régimen Disciplinario, al jefe del equipo o a cualquiera de sus miembros.

En cualquier caso, cualquier medida que los superiores puedan implementar para que el mando medio, se sienta realmente parte de la organización, que tiene su sitio en ella, y que no es solo un instrumento, será siempre una buena práctica cara a su motivación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemany, J. (2025). Los 4 perfiles más comunes de mando intermedio (y su impacto en la empresa). *LinkedIn, In 7 minutes*. Recuperado de [https://www.linkedin.com/pulse/los-4-perfiles-m%C3%A1s-comunes-de-mando-intermedio-y-su-impacto-alemany-6skwf?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_android&utm\\_campaign=share\\_via](https://www.linkedin.com/pulse/los-4-perfiles-m%C3%A1s-comunes-de-mando-intermedio-y-su-impacto-alemany-6skwf?utm_source=share&utm_medium=member_android&utm_campaign=share_via)
- Alemany, J. (2025). Mandos Intermedios: Cuando "no te da la vida" para liderar. *LinkedIn, In 7 minutes*. Recuperado de [https://www.linkedin.com/pulse/mandos-intermedios-cuando-te-da-la-vida-para-liderar-jordi-alemany-olrf?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_android&utm\\_campaign=share\\_via](https://www.linkedin.com/pulse/mandos-intermedios-cuando-te-da-la-vida-para-liderar-jordi-alemany-olrf?utm_source=share&utm_medium=member_android&utm_campaign=share_via)
- Asif, M., Li, M., Hussain, A., Jameel, A., Hu, W. (2023). Impact of perceived supervisor support and leader-member exchange on employees' intention to leave in public sector museums: A parallel mediation approach. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1131896. Recuperado y traducido por el autor de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1131896>
- Aunin, J., Lüde, P., Sander, I., Vogel, R., Wiesner, J. (2024). Perceived ethical leadership and follower outcomes in the public sector: The moderating effect of followers' need for autonomy. *Public Performance & Management Review*, 47(4), 986-1013. Recuperado y traducido por el autor de <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2359570>
- Ávila, R. (2017). *Motivación en Mandos Intermedios* (TFM). Universidad de las Islas Baleares, Mallorca (España).
- Barrera, J.C. (2015). *Mandos medios y su satisfacción laboral* (TFG). Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso (Chile).
- Branham, L. (2005). 7 Razones ocultas por las que los Empleados se Van. *Leader summaries*. Recuperado de <https://www.bqm.com.pe/libros/7%20razones%20ocultas%20por%20las%20que%20los%20empleados%20se%20van.pdf>
- Cembrero, D., Díez, M.A. et al (2017). Buenas prácticas en la promoción de la salud mental en entornos laborales. *FEAFES VALLADOLID "El Puente"*. Recuperado de <https://consaludmental.org/publicaciones/Buenas-practicas-salud-mental-entornos-laborales.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. 3ª Edición.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. 9ª Edición.
- Dimitrova, I. (2017). *Plan de motivación laboral en la empresa CHG* (TFG). Universidad Politécnica de Valencia, Alcoi (España).

- Döring, M., Pihl-Thingvad, S., Vogel, R. (2025). Time to rediscover task-oriented leadership? A multi-source, time-lagged study on leadership and well-being in public service jobs. *Public Management Review*, 27(6), 1675-1700. Recuperado y traducido por el autor de <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2411631>
- EXECYL (2012). ¿Cómo mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores?. 5 empresas. 5 realidades. *Fundación EXECYL*. Recuperado de <https://www.execyl.es/00Eficiencia/CE.%20EXECyL.Motivacion.Casos.pdf>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378-392. Recuperado y traducido por el autor de <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Goleman, D. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Guzmán, P., Olave, S. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas* (TFG). Universidad de Chile, Santiago (Chile).
- Isasi, L. (2023). *Manual sobre calidad en la Organización*. Centro Universitario de la Guardia Civil. Aranjuez (España)
- Lescano, L. (2016). Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional. *Revista Empresa y Humanismo Vol. XX n° 1/2017*, 65-96.
- López, J.E. (2024). *Manual sobre Descubrimiento y Gestión del Talento*. Centro Universitario de la Guardia Civil. Aranjuez (España).
- Maldonado, L.C., Quevedo L.M. (2007). *Motivación Laboral* (TFG). Universidad de la Sabana, Chía (Colombia).
- Mula, L.M. (2016). *La motivación del trabajador en la empresa* (TFG). Universidad Miguel Hernández de Elche, Elche (España).
- Pascual, J.L., López, J.L., Parrilla, A. (2023). Experiencia de empleado: modelo de gestión de personas en la economía del conocimiento. *Revista Científica Lógos del Centro Universitario de la Guardia Civil, Vol 1/23*, 169-193.
- Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales (TFG). Universidad Pontificia de Comillas, Madrid (España).
- Pruneda, G. (2013). Determinantes y evolución de la motivación de los trabajadores en un contexto de crisis económica. El caso de España. *Papers 2014 Vol. 99/1*, 41-72.
- Tyskbo, D., Styhre, A. (2023). Karma chameleon: Exploring the leadership complexities of middle managers in the public sector. *International Public Management Journal*, 26(4), 548-569. Recuperado y traducido por el autor de <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2106330>

