

CENTRO DE RECURSOS · OCTUBRE 2026

La resistencia no está donde usted cree

Por qué sus mandos intermedios están más cerca de la base que de la dirección, y cómo salvar esa distancia

Para responsables de RR. HH. que ven que las políticas no calan. Con el modelo de inteligencia colectiva de Deepler, cifras neerlandesas y un enfoque que puede empezar el mes que viene.



1 de cada 4

mandos intermedios sufre una carga (muy) excesiva

+40%

de los mandos intermedios no está satisfecho con su conciliación

1 de cada 3

altos directivos de empresas en plena transformación no apoya del todo la estrategia

Para responsables de RR. HH. que ven que las políticas no calan, y para la dirección que quiere cambiarlo.

Cifras: Integron, Employee Experience in Nederland 2025 (véase pág. 14)

EN UN MINUTO

Toda la historia en una página

¿No tiene tiempo para catorce páginas? Esto es lo esencial.

EL PROBLEMA

Las políticas no calan.

La dirección ve resistencia en la base y busca la causa en los empleados.

LA CLAVE

La distancia está más arriba.

La mayor distancia suele estar entre los mandos intermedios y la dirección. El medio se pone del lado del equipo.

EL ENFOQUE

Indagar, ver, actuar, medir.

Haga visible la distancia por nivel, coméntela en conjunto, refuerce el medio y vuelva a medir.

CUATRO IDEAS PARA RECORDAR

- 1 El medio se agota.** Una cuarta parte de los mandos intermedios sufre una carga de trabajo excesiva.
- 2 Al medio le llega poco de arriba.** Los responsables de equipo quieren mejor información de los niveles superiores.
- 3 El desarrollo funciona si se hace bien.** Repartido en meses, con práctica y feedback. Feedback 360 para el desarrollo, no para la evaluación.
- 4 Usted también está en el medio.** Entre la dirección y la organización. Lo que desea para sus responsables de equipo, deséelo también para usted.

Quien refuerza el medio refuerza toda la organización.

CAPÍTULO 1

¿Le resulta familiar?

Una semana normal en una organización en transformación.

LUNES

1

La dirección elige un nuevo rumbo. El plan está claro, las diapositivas están listas.

MARTES

2

La responsable de equipo se lo explica al equipo. Pero ella también duda: ¿por qué, en realidad?

MIÉRCOLES

3

En la base se refunfuña. La responsable asiente. En el fondo, lo entiende.

VIERNES

4

En el comité de dirección se habla de resistencia. Conclusión: los empleados no quieren.

¿Y si el problema no estuviera en la base?

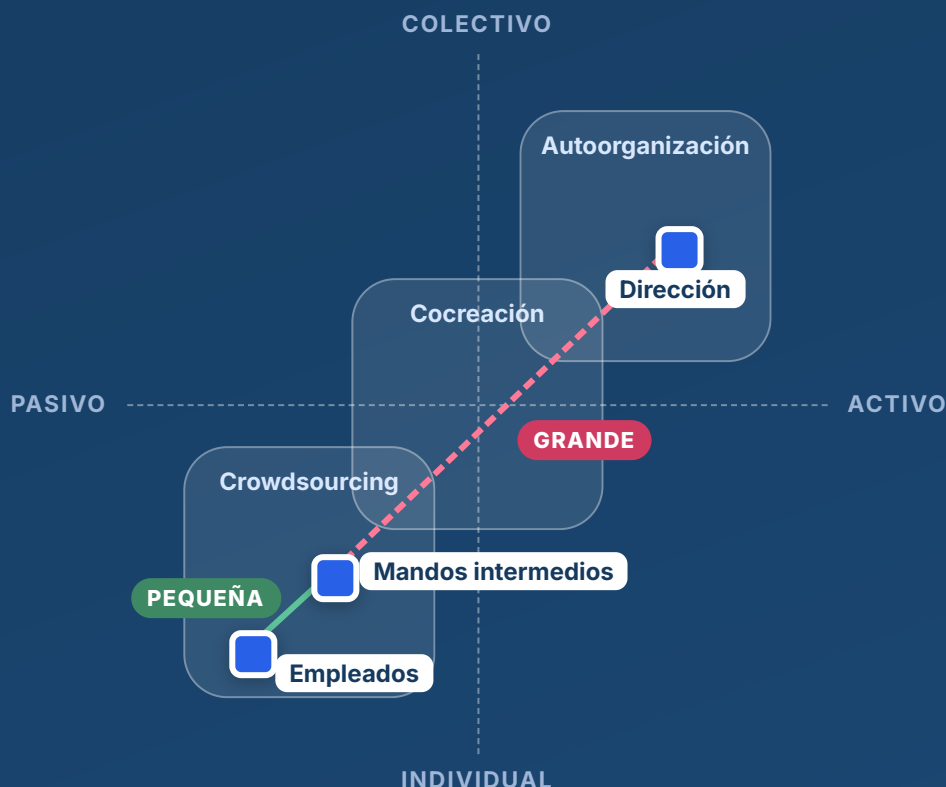
La responsable de equipo de esta historia no está en contra del rumbo. Simplemente está más cerca de su equipo que de la dirección. Y nadie le explicó el porqué.

Este escenario es ficticio. El patrón no: lo vemos en muchas organizaciones.

CAPÍTULO 2 · LA CLAVE

La distancia está entre el medio y la cúpula

El modelo muestra cómo una organización piensa y decide en conjunto: de pasivo a activo, de individual a colectivo.



Crowdsourcing

Las personas aportan ideas sueltas. Otros deciden.

Cocreación

Los grupos desarrollan juntos y comparten la responsabilidad.

Autoorganización

Los equipos actúan juntos y toman sus propias decisiones.

Si sitúa a sus empleados, mandos intermedios y dirección en el modelo de inteligencia colectiva de Deepler, lo verá siempre: **empleados y mandos intermedios están cerca, la dirección está más lejos.**

Modelo de Deepler, basado en la práctica. Ilustrativo: las posiciones varían según la organización.

CASO Así comparó una entidad de vivienda social la visión de dirección y plantilla



CAPÍTULO 2 · POR QUÉ

Por qué el medio elige la base

No es mala voluntad. Hay cuatro explicaciones, y se refuerzan entre sí.

1

Vienen de la base

Práctica

Muchos responsables han crecido dentro de su equipo. Conocen el trabajo y a la gente. El lenguaje de la dirección les es más nuevo.

Práctica de Deepler

2

Se sienten vinculados

Limitada

En la secundaria neerlandesa, los jefes de equipo y de departamento se sienten muy unidos a sus docentes y les gusta defenderlos.

Wieland, 2018

3

Les llega poco de arriba

Limitada

Los responsables de equipo no se sienten vistos, escuchados ni valorados. Quieren mejor información de los niveles superiores.

Integron, 2025

4

Cambian de rol constantemente

Limitada

Quien está en el medio es jefe en un momento y subordinado al siguiente. Ese cambio consume energía y vuelve prudente.

Anicich y Hirsh, 2017

¿Y LA CÚPULA?

La distancia no surge solo en el medio. En organizaciones en plena transformación, 1 de cada 3 altos directivos no apoya del todo la estrategia. Quien quiera sumar al medio debe tenerlo claro primero.

BLOG

Por qué implicamos pronto a los empleados en el cambio

deepler.io/es/gestion-del-cambio-escuchar-empleados →

CAPÍTULO 3

Lo que está en juego

Cifras neerlandesas de 2025 muestran qué pasa cuando un cambio no cala, y cómo están los mandos intermedios.

EN ORGANIZACIONES EN PLENA TRANSFORMACIÓN

-6

eNPS de los empleados,
frente a +3 de media

casi la mitad

de los empleados busca otro
empleo

1 de cada 5

declara más días de baja

EN EL MEDIO Y EN LA CÚPULA

1 de cada 4

mandos intermedios sufre
una carga (muy) excesiva

+40%

no está satisfecho con su
conciliación

1 de cada 3

altos directivos no apoya del
todo la estrategia

Integron, Employee Experience in Nederland 2025, encuesta a 5.000 trabajadores en los Países Bajos. Es una encuesta: tómela como una señal.

QUÉ SIGNIFICA PARA RR. HH.

En un cambio, el medio soporta la mayor carga y es el menos escuchado. Justo ahí se decide si el rumbo cala o si la gente se desengancha.

MÓDULO

Cómo medir la opinión de los equipos sobre su responsable y el rumbo

deepler.io/es/equipos-y-liderazgo →

CAPÍTULO 3 · EN EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

Seis frases que va a oír

Sobre los responsables de equipo y la resistencia se oyen afirmaciones rotundas. Seis frecuentes, con lo que puede responder.

ESCUCHA «La resistencia está en los empleados».

RESPONDE La mayor distancia suele estar entre mandos intermedios y dirección. Médala por nivel antes de sacar conclusiones.

Práctica de Deepler

ESCUCHA «Basta con que los responsables lo expliquen bien».

RESPONDE Los responsables de equipo quieren mejor información de arriba. Lo que no llega claro tampoco sale claro.

Integron, 2025

ESCUCHA «Un buen profesional será un buen mando por sí solo».

RESPONDE Dirigir es otro oficio. Quien asciende desde el equipo está cerca de él y más lejos de la dirección.

Práctica de Deepler

ESCUCHA «Una formación en liderazgo y listo».

RESPONDE La formación funciona, sobre todo con práctica, feedback y sesiones repartidas en meses. Un día sin seguimiento funciona menos.

Lacerenza et al., 2017

ESCUCHA «Usemos el 360 también para evaluar».

RESPONDE Si el 360 se centra en el desarrollo, el efecto es unas tres veces mayor que si va unido a una evaluación.

Smither et al., 2005

ESCUCHA «No se quejan, así que todo va bien».

RESPONDE Una cuarta parte de los mandos intermedios sufre una carga excesiva. Más del 40% no está satisfecho con su conciliación.

Integron, 2025

ÚSELO PARA ABRIR EL DEBATE

Ponga esta página sobre la mesa del comité de dirección y pregunte: ¿cuál de estas seis oímos más? La respuesta le dirá por dónde empezar.

CAPÍTULO 4

¿Qué ayuda de verdad al medio?

Ordenado por solidez de la evidencia. Tres barras verdes: metaanálisis. Práctica: lo que vemos funcionar en clientes.

MEDIDA	EVIDENCIA
Desarrollo del liderazgo, repartido y con práctica Metaanálisis de 335 muestras: mejor aprendizaje, otra conducta en el trabajo y mejores resultados. Mejor con práctica, feedback y espaciado. Lacerenza et al., 2017	
Feedback 360 para el desarrollo Metaanálisis de 24 estudios: una pequeña mejora de media. Mayor si es para desarrollo, con un objetivo y una conversación con el equipo. Smither, London y Reilly, 2005	
Apoyo en la conciliación Metaanálisis de 85 estudios: el apoyo específico del responsable reduce el conflicto trabajo-familia. También para los propios responsables. Kossek et al., 2011	
Dirección y mandos intermedios, juntos sobre el rumbo No trasladar decisiones, sino comentar juntos dónde están y adónde van. Práctica de Deepler	PRÁCTICA
Un rol claro Quien sabe qué se espera y qué no, tiene tiempo para dirigir. Práctica de Deepler	PRÁCTICA
Consulta entre pares con otros responsables Tener colegas con quienes contrastar hace el medio menos solitario. Práctica de Deepler	PRÁCTICA

CON FRANQUEZA

El desarrollo del liderazgo está bien fundamentado. El feedback 360 solo funciona con objetivo y seguimiento. El resto se basa en la práctica: lógico y barato, pero mida si ayuda.

CASO Ayuntamiento: los mandos se puntúan mejor que su equipo

deepler.io/es/desarrollo-liderazgo-feedback-360 →

CAPÍTULO 5 · EL ENFOQUE

Indagar, ver, actuar, medir

Cuatro pasos para reducir la distancia en el medio. En cada paso: lo que puede hacer ya este mes.

PASO 1
Indagar

Pregunte de forma anónima a empleados, mandos intermedios y dirección cómo funciona hoy la organización y cómo debería funcionar.

ESTE MES

Elija tres afirmaciones y plántelas a todos los niveles.

PASO 2
Ver

Compare los niveles. ¿Entre cuáles hay más distancia, y sobre qué tema?

ESTE MES

Comente el resultado primero con los mandos intermedios.

PASO 3
Actuar

Una sesión de dirección y mandos intermedios. Aclare el rol, desarrolle con feedback 360 y organice consulta entre pares.

ESTE MES

Planifique la sesión con la hoja de la página 11.

PASO 4
Medir

Vuelva a medir al cabo de seis a doce meses. ¿Se ha reducido la distancia?

ESTE MES

Agende ya la medición de seguimiento.

QUE LOS RESPONSABLES COLABOREN

Un enfoque para el medio hecho sin el medio agranda justo la distancia que quiere reducir.

DESARROLLAR, NO EVALUAR

Separe el feedback 360 del ciclo de evaluación. Así la gente se atreve a ser sincera y el efecto es mayor.

DEEPLER Indagar, ver, actuar, medir: así trabaja también Deepler

deepler.io/es →

CAPÍTULO 5 · ASÍ SE VE

Así se ve la distancia en cifras

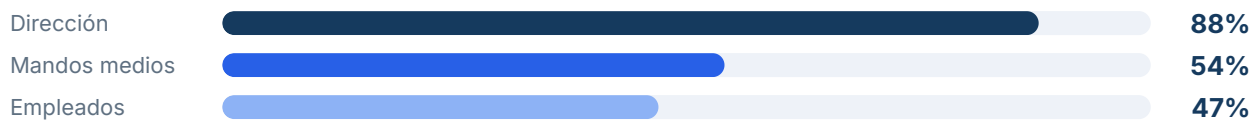
Tres afirmaciones, tres niveles. Un ejemplo de lo que ve cuando pregunta en lugar de suponer.

DISTANCIA POR NIVEL · % DE ACUERDO

EJEMPLO, CIFRAS FICTICIAS

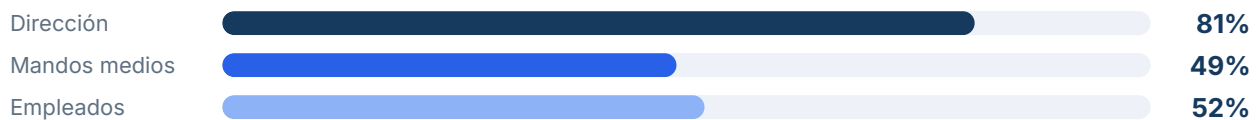
Entiendo por qué elegimos este rumbo.

34 puntos de diferencia



Recibo la información que necesito.

32 puntos de diferencia



Tengo margen para tomar mis propias decisiones.

18 puntos de diferencia



Qué destaca

Mandos intermedios y empleados están cerca. La dirección puntúa siempre mucho más alto.

Qué significa

La dirección cree que el rumbo está claro. El medio lo ve de otra manera, y la base sigue al medio.

Por dónde empezar

No por la base, sino por la conversación entre dirección y mandos intermedios sobre el porqué.

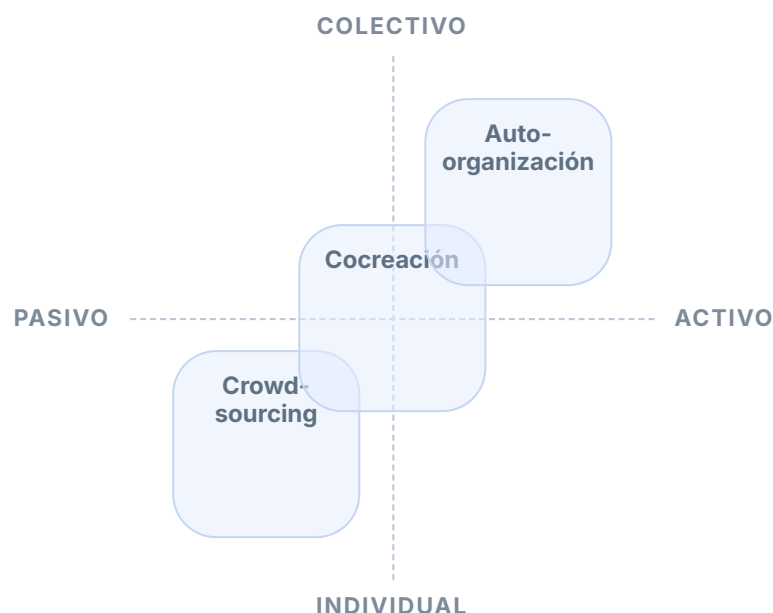


El módulo **Liderazgo de equipo** de **Deeppler Research** mide, entre otros aspectos, la estrategia compartida, la comunicación y la claridad de rol. De forma anónima y solo visible con grupos suficientemente grandes.

CAPÍTULO 6 · HOJA DE TRABAJO

Una hora con la dirección y el medio

Un modelo, dos niveles en la mesa. Imprímalo en A3 o dibuje el modelo en una pizarra.



● realidad ● deseado

1 · Situar 10 min

Cada persona pone dos puntos: azul donde está hoy la organización, naranja donde debería estar. Use las letras D, M y E.

2 · Comparar 10 min

¿Dónde están lejos los puntos de dirección y mandos intermedios? ¿Y los de mandos intermedios y empleados?

3 · Entender 20 min

¿Qué explica la distancia? Profundice: ¿qué ve usted que el otro no ve?

4 · Acordar 10 min

Una cosa que los mandos intermedios necesitan de la dirección, y viceversa.

NUESTROS ACUERDOS

Lo que los mandos intermedios necesitan de la dirección

Lo que la dirección necesita de los mandos intermedios

¿PREFIERE CIFRAS REALES A ESTIMACIONES?

Plantee las mismas preguntas de forma anónima a todos los niveles. Así hablará de hechos, no de impresiones.

HOJA DE TRABAJO · MEDICIÓN INICIAL

¿Son fuertes sus mandos intermedios?

Diez afirmaciones, cinco minutos. Rellénelo con la dirección y algunos responsables de equipo. Donde sus respuestas difieran, ahí está la conversación.

	AFIRMACIÓN	No 0	Parcial 1	Sí 2
1	ROL Los responsables saben qué se espera de ellos y qué no.	☐	☐	☐
2	ROL Los responsables tienen tiempo para su gente.	☐	☐	☐
3	CONEXIÓN Dirección y mandos intermedios hablan juntos del rumbo, no solo de arriba abajo.	☐	☐	☐
4	CONEXIÓN Los responsables saben explicar por qué elegimos este rumbo.	☐	☐	☐
5	DESARROLLO Cada responsable tiene un objetivo de desarrollo propio.	☐	☐	☐
6	DESARROLLO El desarrollo del liderazgo dura meses, con práctica y feedback.	☐	☐	☐
7	APOYO Los responsables tienen colegas con quienes contrastar.	☐	☐	☐
8	APOYO Su propio superior les pregunta cómo están ellos.	☐	☐	☐
9	VISIBILIDAD Sabemos cómo valoran los equipos a su responsable.	☐	☐	☐
10	VISIBILIDAD Sabemos lo lejos que están dirección, mandos intermedios y empleados.	☐	☐	☐
Puntuación total		_____ / 20		

0 a 7 · Fase inicial

Empiece por el rol y el apoyo: ahí los responsables ganan tiempo y aire de inmediato.

8 a 14 · En camino

Reúna a dirección y mandos intermedios, y haga del desarrollo algo continuo.

15 a 20 · Referente

Mida por nivel si funciona y comparta lo que aprende.

BLOG

Cómo preparar el feedback 360 para sus responsables de equipo

deeper.io/es/evaluacion-360-preparar →

CAPÍTULO 7 · ¿Y USTED?

Usted también está en el medio

Como responsable de RR. HH., está entre la dirección y la organización. Traduce la estrategia en políticas, y las señales de la base en mensajes para la dirección.

RECONOCER

Hoy convencer a la dirección, mañana tranquilizar a un equipo. Leal a dos bandos y a veces incomprendido por ambos.

ORGANIZAR

Un espacio fijo para contrastar ideas, fuera de la línea jerárquica. Y un límite a lo que usted resuelve por otros.

DAR EJEMPLO

Pida feedback usted también, incluso a su propio equipo. Lo que pide a los responsables, muéstrelo primero.

CUATRO PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

¿De qué lado me pongo más a menudo, y por qué?

¿Qué debe saber la dirección que ahora no sabe?

¿A quién puedo acudir yo?

¿Qué responsable de equipo necesita ahora mi atención?

Quien olvida a los traductores pierde el mensaje.

METODOLOGÍA

Fuentes

CIFRAS Y MODELOS

Integron (2025). Employee Experience in Nederland 2025. Encuesta a 5.000 trabajadores, vía HR Community, abril de 2025.

Wieland (2018). Waar blijft de middenmanager? Trabajo de fin de máster, Universidad de Utrecht, vía Voion.

Deepler. El modelo de inteligencia colectiva, modelo práctico basado en la experiencia con clientes.

Anicich y Hirsh (2017). The psychology of middle power. Academy of Management Review, 42(4).

INVESTIGACIÓN DETRÁS DEL ENFOQUE

Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph y Salas (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 102(12), 1686-1718.

Smither, London y Reilly (2005). Does performance improve following multisource feedback? Personnel Psychology, 58(1), 33-66.

Kossek, Pichler, Bodner y Hammer (2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis. Personnel Psychology, 64(2), 289-313.

Cómo valoramos la evidencia. Sólida: metaanálisis. Media: grandes estudios e investigación de campo. Limitada: encuestas, teoría e investigación a pequeña escala. Práctica: lo que Deepler ve en sus clientes.

Lo que no afirmamos: las cifras de Integron proceden de una encuesta. La distancia entre niveles es un patrón de la práctica, no una ley. Las cifras de la página 10 son ficticias.

Sobre Deepler. Deepler fue fundada en 2021 por cuatro expertos en gestión del cambio. Ayudamos a las organizaciones a escuchar a sus empleados en todos los niveles y a ver qué hace falta. Mejor rendimiento escuchando mejor. deepler.io/es/quienes-somos

MÁS DEL CENTRO DE RECURSOS

¿A qué distancia están su dirección y sus mandos intermedios?

Escanee el código y lea cómo una organización sanitaria desarrolló a sus responsables de equipo, con feedback 360 y una medición de seguimiento.

deepler.io/es/use-cases/feedback-360-jefes-de-equipo →

