

## COMUNICACIÓN



Flor Cid, Directora de FlorCidComunicacion.es.

### COMUNICACIÓN INTERNA Y MANDOS INTERMEDIOS: ¿CUÁL ES EL RETO?

La figura del mando intermedio, en términos generales, constituye una de las piezas clave dentro de la organización. ¿Por qué podemos hacer esta afirmación? En primer lugar, el día a día de las empresas avala esta realidad con varios casos prácticos, si bien no hay que olvidar que, en algunas ocasiones, desempeña un rol tan crucial como poco valorado en la misma (hasta el punto de que a veces se le considere como el “eslabón perdido” de la organización). En segundo lugar, su notable evolución a lo largo del tiempo ha desembocado en la necesidad de reconsiderarlo como un puesto estratégico en su objetivo de proporcionar mejoras en el trabajo conjunto para alcanzar el éxito, en sintonía con la alta dirección.

El mando intermedio, visto bajo el prisma de la comunicación interna (que es el que nos atañe), tiene mucho recorrido y se presta a diversos, e incluso opuestos, análisis. De hecho, se concluye que puede ser tanto un facilitador como un freno para la comunicación. ¿Dónde está el quid de la cuestión? En las competencias y herramientas que la compañía sea capaz o esté dispuesta a atribuirle y dotarle. Su formación es un elemento fundamental y hay multitud de jornadas y seminarios pensados específicamente para los mandos intermedios y sus necesidades laborales y comunicativas.

#### ■ El director de orquesta: el mando intermedio como facilitador de la comunicación

Varios expertos en recursos humanos y en comunicación interna coinciden en afirmar que el mando intermedio ocupa una posición de gran responsabilidad y sujeta a fuertes presiones. Principalmente, apoyado en la comu-

nicación, tiene que canalizar la estrategia y la visión de la empresa, asumir los objetivos corporativos y, a la par, conseguir que los equipos trabajen alineados con ellos.

De esta manera, a los mandos intermedios no solo se les requiere como gestores de sus equipos sino, además y especialmente, por la amplitud de sus conocimientos, tanto técnicos, como a nivel de habilidades de dirección y comunicación. De ahí la importancia de capacitarlos como gestores de personas: planificadores, ejecutores y controladores de equipos.

El mando intermedio, como “director de orquesta”, ha de ser capaz de desarrollar unos hábitos eficaces para trabajar en el día a día con personas y conseguir buenos resultados de forma sostenida en los equipos de trabajo.

#### ■ El pésimo gestor de personas: el mando intermedio como freno de la comunicación

¿Cuándo el mando intermedio es un freno para la comunicación? En general, cuando no dispone de la formación necesaria para asumir la de otros compañeros, en un entorno muy competitivo. También cabe la opción de que desempeñe óptimamente su cargo pero que, en cambio, sea un pésimo líder en su misión como canalizador de la comunicación y gestor de personas, y/o que no goce de credibilidad por su “cercanía”. Esta es una de las grandes trabas con las que tiene entonces que lidiar el normal flujo de la comunicación, sin olvidar las graves consecuencias que se derivan de ello.

Hay algunas investigaciones que indican que, hoy en día, algunos mandos intermedios se encuentran mal dirigidos, subestimados y poco preparados en sus roles requeridos para alcanzar un enfoque global.

El reto para que la comunicación funcione de manera correcta en este ámbito, en definitiva, pasa por que las organizaciones sean cada vez más conscientes del gran valor que supone un directivo medio y lo consideren como vaso comunicante entre el directivo y los empleados. Por lo tanto, como hemos repetido más veces, si la comunicación falla afectará a toda la empresa en su conjunto. ■

## Se debe empoderar al directivo medio como vaso comunicante entre directivos y empleados