



knowsquare .

PREPARADO POR: ALEJANDRO FORMANCHUK

9 DE JUNIO DE 2009

Comunicación interna: 7 dimensiones de intervención para aportar valor

NOTA TÉCNICA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Mucha gente se pregunta para qué sirve la comunicación interna. La inquietud es totalmente válida. Los comunicadores tenemos que explicar con precisión los alcances de nuestra actividad profesional y los beneficios que podemos brindarle a una organización. Cuanto más claros seamos, más puertas se nos van a abrir.

En este texto presento lo que, en mi opinión, son las 7 dimensiones clave donde la comunicación interna puede y debe intervenir para aportar valor a una organización. Cada área está conectada entre sí, todas forman un sistema y me las imagino trazando un recorrido en espiral (no circular) donde al finalizar cada giro se modifica su forma.

Hace varios años que aplico este “Modelo de las 7 Dimensiones” porque delimita de forma clara y concreta los campos de acción y porque además es una herramienta muy útil para realizar diagnósticos y planes de comunicación.

Las 7 dimensiones son:

- 1) Esencial: Que la organización exista.
- 2) Operativa: Que la gente sepa hacer su trabajo.
- 3) Estratégica: Que sepa por qué debe hacerlo.
- 4) Valorativa: Que sepa cómo debe hacerlo.
- 5) Motivacional: Que quiera hacerlo.
- 6) Aprendizaje: Que sepa cómo lo está haciendo.
- 7) Inteligencia: Que proponga cómo hacerlo mejor.

1. Dimensión Esencial

En primer lugar pensemos que una organización nace a partir de una conversación, es el resultado de un “compromiso conversacional” como dice Rafael Echeverría. Esto significa, básicamente, que todo comienza con un diálogo, con una palabra fundadora que pone a andar la rueda.

Por ejemplo: antes de que China preparara los Juegos Olímpicos fue necesario que un chino le haya dicho a otro: “¿Qué te parece si hacemos los Juegos aquí?”. Del mismo modo, antes de que una familia se vaya de vacaciones a una playa alguien tuvo que manifestar que le parecía buena idea ir a descansar a ese lugar y realizar las negociaciones correspondientes con los que no estaban de acuerdo.

En fin, no importa la magnitud del proyecto ni las complicaciones posteriores: siempre debe haber lo que yo llamo un “PVI” (“Puntapié Verbal Inicial”) porque toda iniciativa humana brota de una comunicación (lo cual nos demuestra que no solo los dioses crean mundos a partir de la palabra).

Una vez que el proyecto está configurado, la comunicación vuelve a entrar en juego para ponerlo en marcha. Los libros dicen que una “organización” son dos o más personas que se vinculan para alcanzar sus objetivos. Esta vinculación consiste en que los miembros coordinen sus actividades,

tiempos, espacios, recursos y responsabilidades. ¿Cómo logran hacerlo? A través de la comunicación, desde luego. De hecho, si buscamos su raíz etimológica, descubrimos que la palabra “comunicación” significa “poner en común”. Por eso la considero un recurso clave porque tanto una familia, una empresa multinacional o una Nación deben generar espacios de encuentro para alcanzar sus metas.

Incluso podríamos decir que la comunicación es más que un “recurso”, es el “ser” de la organización, su combustible, su fluido vital. Alimenta todas sus áreas, es multidimensional, une cada parte y es indispensable para su existencia y supervivencia: si no hay comunicación la actividad organizada no existe.

Hay un ejemplo que me encanta y que uso frecuentemente en mis cursos para ilustrar este punto: el relato bíblico de la Torre de Babel. ¿Recuerdan lo que hizo Dios para detener esa iniciativa? No mandó un rayo o un huracán para destruir la Torre sino que optó por algo más sutil y efectivo: le cambió el idioma a los que la estaban construyendo para que no pudieran entenderse entre sí. De este modo quebró la organización pulverizando la comunicación. Fue una decisión acertada porque si simplemente hubiese demolido la Torre yo creo que a las pocas semanas los hombres la hubieran comenzado a construir de nuevo. Así de porfiados somos.

2. Dimensión Operativa

La comunicación permite crear la organización y generar el acuerdo de base. El paso siguiente es que las personas se pongan en acción para alcanzar los objetivos pautados. Hora de trabajar.

La comunicación interna juega un papel central en esta etapa porque, a través de las acciones correctas, puede lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico, lo operativo, lo esencial.

Esto implica comunicar:

- Para quién están trabajando: qué es la organización, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc.
- Dónde están trabajando: cuál es su lugar dentro de la estructura, a quién responden, cómo son los vínculos y las relaciones.
- Cuáles son las normas de trabajo: horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios, normativas, etc.
- Qué tienen que hacer hoy: información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades.
- Qué tienen que hacer mañana: todo lo que impacta, como los cambios de procedimiento, horarios, tareas o responsabilidades.

3. Dimensión Estratégica

Cuando implementamos acciones de comunicación interna dentro del plano estratégico, lo hacemos con el objetivo de que los miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen.

Un buen ejemplo lo brinda esa historia de los tres hombres que están poniendo ladrillos y que cuando le preguntan a cada uno acerca de su trabajo el primero responde que está “colocando un

ladrillo encima del otro”, el segundo “levantando una pared”, y el tercero “construyendo una iglesia para el pueblo”.

Las diferentes respuestas se deben, justamente, a las diferentes “comunicaciones estratégicas” que cada uno recibió por parte de la organización, y uno puede suponer que la última persona es la que va a brindar lo mejor de sí porque:

- Se siente orientada: Ya sabe hacia dónde está yendo. Conoce el rumbo, objetivos, visión y misión de la organización.
- Se siente comprometida: Sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales.
- Se siente respetada: Ya no es más un simple “colocador de ladrillos”.
- Se siente valorada: Alguien le explicó la trascendencia de su trabajo y le confió cuál es el objetivo final.
- Se siente motivada: Trabaja por una causa mayor y más importante.
- Se siente integrada: Forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.
- Se siente contenida: Conocer el objetivo de la tarea permite, entre otras cosas, bajar la conflictividad y el malestar que genera la incertidumbre. Las personas que no reciben comunicación estratégica pueden llegar a juzgar que muchas de las cosas que hacen son inútiles o que la organización se las ordena por capricho, malevolencia o estupidez.

4. Dimensión Valorativa

Quiero ponerle un condimento más a la historia que acabo de mencionar. Si hilamos más fino creo que la última persona va a dar su mayor esfuerzo si además de conocer el objetivo, lo comparte. Es decir: si está convencida de que vale la pena que el pueblo destine sus recursos para construir una iglesia. Caso contrario va a abandonar la tarea o, peor aún, va a boicotear el proyecto.

Esto nos invita a reflexionar acerca de la importancia de lograr que los valores y objetivos de la organización sintonicen con los de los miembros que la integran (y viceversa). Cuando trabajamos la “Dimensión Valorativa” buscamos generar esta comunión para que la gente se implique profundamente con su tarea, experimente la trascendencia de sus acciones y se sienta orgullosa por la manera en que se “hacen las cosas”.

Porque en definitiva las organizaciones de todo el mundo tienen objetivos similares: fabricar automóviles, preparar un concierto de música para comprarle un tomógrafo a un hospital, mudarse a un nuevo hogar, aprobar un examen, brindar servicios financieros, triunfar en una elección legislativa, construir rutas o ganar un partido de fútbol. Lo que diferencia a cada organización es la forma de alcanzar esas metas.

Por eso una persona puede ingresar con mucho entusiasmo a una empresa pero a la semana huir despavorida por lo que vio, por lo que descubrió, por el *modus operandi*, por la forma en que ahí se consiguen y se hacen las cosas. Si volvemos al ejemplo de los tres hombres, pensemos qué sucedería

si uno de ellos se entera de que los fondos para construir esa iglesia provinieron de una donación que hizo un narcotraficante y que esto fue avalado por el cura del pueblo, ¿seguiría levantando la pared?

Entonces, gestionar la **“Dimensión Valorativa”** implica comunicar:

- Cómo se hacen las cosas en la organización.
- Cuál es la cultura, valores, normas, códigos, principios y ética.
- Qué está permitido y qué no.
- Qué cosas se perdonan y cuáles no.
- Qué es lo que está por encima de todo.

Desde luego que además de enunciarlo (la parte más fácil) se debe demostrar con hechos. No hay nada más inútil y contraproducente, por ejemplo, que empapelar una empresa con carteles que enumeran los valores corporativos al tiempo que se llevan adelante prácticas que van en la dirección opuesta.

La comunicación de valores es una de las más difíciles de gestionar porque debe ser 100% verdadera, demostrable y aplicable. No hay margen de error. En una organización pueden modificarse los objetivos, las tareas y las responsabilidades, pero los valores no son flexibles, no son circunstanciales. La organización nace con principios (aunque no los escriba y no sea consciente de ellos) y se tiene que hacer cargo de su elección y sus consecuencias. Si nace con buenos valores y los comunica correctamente logra integración, unidad, fortaleza y atracción.

5. Dimensión Motivacional

La persona sabe hacer su trabajo, saber por qué debe hacerlo, sabe cómo hacerlo... ahora falta lo más importante: ¡que quiera hacerlo! Esta es la piedra angular del proceso porque no nos sirve de nada tener al mejor delantero si no quiere tirar a puerta.

Motivar al otro es un desafío, demanda un trabajo artesanal, personalizado y minucioso porque cada persona tiene intereses particulares. Cuando uno trabaja la “Dimensión Motivacional” busca **generar comunicaciones positivas** para que la gente:

- Se sienta orgullosa de formar parte de la empresa.
- Vea perspectivas de crecimiento y oportunidades.
- Sienta que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece.
- Se sienta comprendida, valorada y escuchada.
- Se sienta tratada como una persona, no como un “recurso humano”.
- Tenga una actitud positiva que favorezca el buen clima y las relaciones interpersonales.

5. Dimensión Aprendizaje

Mientras la persona realiza la tarea es oportuno abrir una “Dimensión de Aprendizaje”. Básicamente es un espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual. La clave es que cada miembro sepa cómo puede mejorar lo que está haciendo.

Pensemos que la organización vive en “equilibrio dinámico” y que para seguir en el mismo lugar -ni siquiera para avanzar- debe realizar ajustes constantemente. Esto implica que el espacio de aprendizaje debe ser simultáneo a la tarea. ¿De qué sirve darle *feedback* a una persona cada 12 meses? Es disparatado. Es como si un director técnico viera jugar a su equipo sentadito y calladito y le diera sus indicaciones cuando terminaron los 90 minutos. No lo sirve a nadie.

Entonces, **los comunicadores debemos procurar** que la organización:

- Abra espacios de diálogo.
- Defina claramente lo que espera de una persona.
- Preste atención a la gente y a su desempeño.
- Busque medidas objetivas de evaluación.
- Actue con justicia.
- Transmita que los ajustes son normales y positivos en sí mismos.
- Elija personas adecuadas para dar retroalimentación.
- Asuma el *feedback* como una cultura y no como una herramienta.
- Brinde retroalimentación en forma constante y no sólo a fin de año o cuándo lo exige alguna normativa externa.

6. Dimensión Inteligencia

Finalmente llegamos a esta dimensión, que la llamo “inteligencia”, porque implica abrir un espacio de diálogo donde las personas puedan proponer sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización.

El **impacto de esta dimensión** es gigante para la organización porque:

- Le permite crecer, aprender y mejorar.
- Puede adelantarse a los cambios o a los problemas.
- Motiva a la gente, porque a todos nos gusta que nos traten como personas inteligentes y nos escuchen, nos valoren, nos premien las ideas y nos permitan llevarlas adelante.
- Potencia el capital humano.

Este espacio participativo también puede darse al comienzo del proceso, en la etapa “operativa”. Ahí mismo las personas puede hacer propuestas y definir conjuntamente el plan de acción. Pero también es útil que se abra al final del recorrido, una vez que ya hicieron el trabajo, una vez que tienen experiencia. Es el famoso “*feedback* ascendente”.

Conclusiones en espiral

Mihaly Csikszentmihalyi (¿se puede pronunciar el apellido?) dice en su libro “Creatividad: el flujo y la psicología del descubrimiento y la invención” algo muy interesante: “Cada ámbito da la bienvenida a cualquier idea que contenga la promesa de expandir su dominio sobre los recursos sociales. La Asociación Americana de Psicología sería feliz si cada escuela, cada empresa comercial y cada familia tuviera su propio psicólogo permanente”.

Mi intención con este texto es que la comunicación interna encuentre, gane, conserve y amplíe espacios cada vez más genuinos dentro las organizaciones, que no la lleven a sobredimensionar sus promesas ni a desestimar su inmenso poder de acción y transformación.

En definitiva, frente a la pregunta inicial acerca de la **utilidad de la comunicación interna**, podemos responder que es la herramienta que permite que organización exista y que la gente:

- Sepa hacer su tarea
- Sepa por qué hacerla
- Sepa cómo hacerla
- Quiera hacerla
- Sepa cómo la hizo
- Proponga cómo hacerla mejor

En definitiva, la comunicación interna sirve para generar valor desde 7 dimensiones complejas, interconectadas y medibles.

Alejandro Formanchuk