

ES COMO SI EN TODA una novela nos empeñáramos en leer solamente los párrafos en los que habla uno de los protagonistas. Es muy probable que perdiéramos nuestro tiempo, no entenderíamos gran cosa de lo que ocurre...

¿Qué nos ocurre?

¿Y cuántas “novelas” reales no entendemos porque nos empeñamos en sustituir el diálogo por un monólogo estéril? ¿Nos ocurre esto en la empresa? ¿Qué ganamos con ello?

Y por el contrario, ¿qué utilidad puede tener el diálogo? ¿A quién puede aprovechar? ¿Lo necesitamos? ¿Qué riesgos tiene? ¿Conviene dialogar en la empresa?

Internet

Parece que dialogar es el signo de los tiempos que vienen. Internet nos lo demuestra. Porque Internet, que era una herramienta de información, ha pasado a ser, con la Web 2.0, una herramienta de participación a través del diálogo. Ha puesto de manifiesto que a las personas les gusta participar, y a todo esto se debe el boom de las redes sociales. La Web 2.0 nos demuestra sin lugar a dudas que las personas están dispuestas a comunicarse, y que cuando se comunican aportan mucha información, muchas ideas, y que por eso son más creativas. Es posible dialogar.

Cómo dialogar

¿Pero se puede dialogar también en la empresa? Son muchas las personas, y la dirección no puede dialogar con todas. Sí... salvo que hagamos algo parecido a lo que ya está hecho en Internet.

Si, por ejemplo, estamos redactando una oferta complicada, podemos organizar un foro para que colaboren varios usuarios exponiendo sus ideas respecto a la oferta; lo podrán hacer en el momento que elijan (modo asíncrono); podemos crear una acción en la que el jefe de equipo decida en consecuencia las líneas maestras de la oferta a realizar; de acuerdo con esas líneas maestras podemos redactar la oferta en colaboración, creando cada usuario su parte, basándose

OPINIÓN

¿Conviene el diálogo entre los directivos y las personas de la empresa?



MARIANO SIMINIANI
www.toptenbcs.com

en los datos de los demás usuarios pero sin poder cambiarlos; podemos incluso crear una encuesta para que todas las partes afectadas por la oferta opinen sobre la viabilidad y el esfuerzo necesario de su posible actuación; podemos crear una acción para la aprobación de la oferta redactada, o para realizar observaciones de aspectos a corregir...

En conjunto, habremos utilizado la colaboración corporativa para obtener un resultado mejor y más realizable. Y esas acciones pueden ser el germen para diseñar un proceso de elaboración de ofertas que forme parte de nuestra cultura.

Algunas consideraciones respecto al cómo

La clave para conseguirlo habrá sido la participación de muchas personas manejando tecnología. Personas tecnológicas y personas no tecnológicas. Es decir, no es bueno que nuestras soluciones carezcan de tecnología, pero tampoco es bueno que esas soluciones estén exclusivamente en manos de los tecnológicos. De nuevo se precisa colaboración.

Por qué dialogar

Así que es posible dialogar. Es interesante. Será bueno porque podemos combatir la incomunicación en nuestra empresa, el aislamiento que puede existir entre la dirección y las personas, y entre distintos departamentos. El alejamiento da lugar a malos entendidos, incompreensión, rumores, y en consecuencia, desconfianza en las personas. La soledad priva de sentido de la realidad a la dirección.

La incomunicación desperdicia ideas y produce aversión al cambio.

Nos interesa también dialogar porque el conocimiento está en la mente de las personas. El conocimiento en detalle está distribuido en la mente de todos o la mayor parte de nuestros empleados. Con el diálogo podemos descubrir fuentes de experiencia o de conocimiento.

Y nos interesa dialogar porque el deseo de comunicación está en el corazón de las personas. Porque necesitamos comunicarnos para sentirnos mejor, para desarrollarnos. Las

personas necesitan un cierto grado de contactos humanos para poder sentirse bien (¿felices?) en su empresa. Condición necesaria, aunque no suficiente.

De qué dialogar

Bien. Supongamos que ya tenemos nuestro entorno de diálogo. ¿Qué haremos ahora? ¿De qué hablaremos? Si no estamos acostumbrados a dialogar en la empresa, la respuesta no parece fácil al principio. Y sin embargo, ¿de qué hablan las personas?: ¡hay tantos temas...!

Podemos hablar de las oportunidades que nuestras personas pueden atisbar, de las amenazas que debemos prevenir, de la realidad de nuestras fortalezas, e incluso de las debilidades de nuestra empresa y del grado de necesidad de remediarlas, y dar con todo eso mayor consistencia a nuestros DAFO's.

Podemos hablar de nuestras necesidades de coordinación; de nuestra forma de mejorar la comunicación; de nuestras necesidades de conocimiento y de los esfuerzos para conseguirlo; de nuestras posibilidades de colaboración; de nuestras lagunas y nuestros avances en formación y desarrollo, de nuestra falta de alineamiento y compromiso y de los impulsos para conseguirlos, es decir de nuestro talento. Es decir de lo que yo llamo nuestras "4COs+T".

Podemos pedir ayuda para realizar nuestras acciones; o seguir la marcha de ciertas acciones que tengan relación con nosotros, y que estén realizando otras personas, próximas o lejanas. Podemos hablar de los cambios que pensamos realizar con las personas que deben realizarlos, e intercambiar opiniones, valoraciones de esfuerzos, estimaciones de viabilidad, razones o sentimientos de motivación...

Podemos hablar de nuestra estrategia para difundirla, para hablar de su visión y misión, de los valores a los que la unimos, de los objetivos, de sus indicadores, y de los valores a

alcanzar en ellos como metas de cada nivel.

¡Hay tantas cosas de las que hablar en la empresa! Y si logramos impulsar el diálogo, ¡hay tantas personas que necesitan que hablemos!

¿Con quién dialogar?

Naturalmente, las personas con las que dialogar deben estar en consonancia con el tema del que se dialoga en cada caso. Pero seguramente le será útil extender, en la medida que

Con qué dialogar

La característica más aprovechable de una intranet corporativa es que permite un "diálogo constante", realizado con muchas herramientas, entre las personas y la empresa. Esas herramientas han demostrado su utilidad en Internet, y ahora las tenemos más cercanas en nuestra intranet. Podemos amoldarlas a nuestras necesidades, a nuestra forma de trabajar. Y amoldar también nuestra forma de trabajar a las nuevas herramientas.

“Podemos hablar de las oportunidades que nuestras personas pueden atisbar, de las amenazas que debemos prevenir...”

su prudencia le permita, el entorno de diálogo hacia arriba, hacia abajo, y hacia los lados. Probablemente eso le llevará a recibir respuestas insospechadas de personas insospechadas. Ya descubrir una y otra vez que en su empresa existe más talento del que usted sospechaba.

Para qué dialogar

De modo que dialogar nos ofrece muchas posibilidades: afluencia de ideas, participación, motivación, difusión de nuestras ideas, corporatividad... Podemos convertir estas posibilidades en oportunidades para conocer necesidades; para determinar el conocimiento que necesitamos obtener, y quizás para obtenerlo y reutilizarlo; para estimar viabilidades en nuestros deseos de mejora; para impulsar la colaboración al emprender nuevas líneas, al definir requerimientos, al diseñar pruebas, al actuar; para obtener realimentación con la que conocer lo que está ocurriendo o lo que puede ocurrir. Y apoyarnos en nuestra intranet para llevar esas posibilidades a la práctica.

Por ejemplo, mediante la intranet podemos usar, según convenga, gestión documental para almacenar nuestros documentos y acceder a ellos en segundos, en lugar de en minutos; foros enfocados a temas de interés en lugar de discusiones interminables; encuestas muy cortas y muy frecuentes en lugar de falta de información descendente y ascendente; blogs para tratar los temas profesionales que interesan a nuestras personas en lugar de incomunicación; wikis para tratar y definir los temas que interesan a la empresa en lugar de repetición de esfuerzos; noticias corporativas para reaccionar ante oportunidades en lugar de esfuerzos aislados; procesos para facilitar y agilizar la sucesión y realización de acciones en lugar de acciones descoordinadas; acceso a acciones y datos a través de teléfonos móviles en lugar de un control de presencia y no de trabajo; avisos de modificación de los documentos que nos interesan en lugar de uso de versiones atrasadas; videoconferencia en lugar



de viajes; y empleo de este tipo de herramientas en lugar de reuniones frecuentes y a veces interminables y estériles.

Si con todos esos medios logramos organizar y establecer un diálogo constante “empresa-equipos-personas”, y somos capaces de enfocar bien ese diálogo, la intranet será una herramienta que nos ayude a mejorar nuestra cultura de empresa y nuestro rendimiento.

¿Riesgos?

¿Tiene riesgos el diálogo corporativo? Nos conviene considerarlos, la probabilidad de que se nos presenten y el perjuicio que nos traerían, así como la forma de atajarlos.

Dialogar tiene que ver con descentralizar y delegar, sobre todo si ha emprendido procesos explícitos de delegación de temas horizontales en equipos de trabajo. Pero la delegación se puede equilibrar con la centralización y seguimiento del árbol de indicadores oportunos.

Las personas emplearán tiempo en su participación en el diálogo corporativo. Por ello puede ser conveniente limitar la longitud de las respuestas (como hace Twitter), lo que ahorrará tiempo de lectura (que se repite para todos los lectores de cada escritor) y posiblemente también de escritura (para cada escritor).

La comunicación informal dará lugar a conversaciones de temas diversos,

que empresa y personas se comprendan mejor, para que trabajen más compenetradas, para que las dos partes ganen ampliamente. Ganar/ganar. La empresa ganará en ideas, conocimiento y cultura; en prevención y resolución de conflictos, en reducción de rumores; en sentido de la realidad; en gestión del cambio; en participación y en mejora del compromiso. Las personas ganarán en ambiente, en participación, en desarrollo de su creatividad, en motivación. Ganar/ganar.

Organizando el diálogo

Lo suyo es delegar la ejecución del diálogo corporativo en un equipo horizontal, encargado de crear una hoja de ruta, un plan de diálogo que coordine las líneas de acción expuestas. Y desde la dirección atender a sus necesidades, seguir la consecución de los hitos de ese plan, impulsarlo... y comunicarse.

En resumen

Podemos aprovechar la intranet para dialogar corporativamente con todas nuestras personas. Porque para tener sentido de la realidad es necesaria la concurrencia de bastantes puntos de vista. Podemos crear un plan de diálogo corporativo, usar métodos para llevarlo a cabo e impulsarlo en todos los niveles. Así sabremos lo que dicen todos los “protagonistas de la novela”, así entenderemos mucho mejor a nuestra empresa, y nuestra empresa nos entenderá mejor. ☺

“Podemos aprovechar ese ‘diálogo constante’ a través de la intranet para que empresa y personas se comprendan mejor”

Dialogar sobre los futuros cambios los hace visibles. Puede existir el riesgo de que la competencia tenga noticia de estos cambios, si aplica herramientas de inteligencia competitiva. Para atajarlos, puede diversificar sus consultas, dividiéndolas en preguntas sueltas sobre diversas cuestiones del mismo tema. Posteriormente puede unir las respuestas que se juzguen adecuadas. Y agradecer todas las respuestas, adecuadas o no.

que podrán estar más o menos alineados con los objetivos de la empresa (aunque todo ello quedará escrito). La parte positiva es que el intercambio de opiniones puede ser muy beneficioso para el conocimiento y la cultura de la empresa.

Ganar/ganar

Podemos aprovechar ese “diálogo constante” a través de la intranet para