

Escribe: Enrique Alcat

LA COMUNICACIÓN ES LA PRINCIPAL CARENCIA DE LOS DIRECTIVOS Y EMPRESARIOS

El diálogo estratégico reduce la resistencia al cambio

La comunicación estratégica sigue siendo la asignatura pendiente de la mayoría de las empresas. Por si fuera poco y según diversos estudios de firmas de servicios profesionales y consultoras internacionales más del 90% de los altos directivos señalan que la comunicación es la competencia más importante y donde más flaquean.

Los agentes de cambio en las organizaciones empresariales modernos pasan, sin lugar a dudas, por la comunicación. Dentro de este gran "paraguas" las habilidades comunicativas se fundamentan no sólo por la formación en esta materia "cara fuera" sino muy especialmente "cara adentro" con la gestión de las relaciones que definen el día a día de la empresa.

"Las intervenciones más eficaces y eficientes para el cambio organizacional, teniendo en cuenta la pragmática de la comunicación humana, se pueden encontrar en el ámbito estratégico de la formación de procesos como es enseñar a cambiar y no en la formación de contenidos", destaca Giorgio Nardone, experto en psicología y cambio organizacional a través de un proceso cognitivo definido como "diálogo estratégico".

Asignatura pendiente

La comunicación como vehículo de cambio en la organización es una de las asignaturas pendientes en nuestras empresas. "El lenguaje debe ser sugestivo de forma que conduzca a los individuos a modificar sus percepciones de la realidad, esquivando la resistencia al cambio". Vendría a ser algo así como "cambiamos sin cambiar".

La utilización de una comunicación estratégica en su doble posibilidad, como algo explicativo o como algo persuasivo, destinada a facilitar la apertura a diferentes perspecti-

"La comunicación estratégica es la herramienta de gestión más eficaz y eficiente"

vas por parte de los interlocutores constituye un instrumento de fundamental importancia en el desarrollo de la intervención. Estructurar la manera de comunicación de forma que facilite el proceso de modificación de la percepción del interlocutor es más importante, en definitiva, que se compartan los contenidos.

La comunicación estratégica, como herramienta de gestión, se caracteriza por estar siempre orientada a alcanzar un objetivo. Nardone ha desarrollado una metodología conocida como "problem solving estratégico" que puede ser entendida como el arte de resolver problemas complejos, personales, interpersonales y de las empresas mediante la utilización de tácticas y técnicas que proporcionan el máximo de eficacia.

"La intervención estratégica prefiere no tanto diagnosticar la realidad sobre la base de una teoría de referencia sino identificar la manera más funcional de conocer y actuar".

El enfoque estratégico representa el paso de un tipo de conocimiento que pretende describir la realidad de las cosas (conocimiento

positivista y determinista) a un conocimiento operativo (constructivo) que nos permite manejar lo que entendemos por realidad de la forma más funcionalmente posible.

"No existe ningún nexo entre cómo el problema se origina y cómo el problema puede ser resuelto mientras que sí existe una causalidad circular entre cómo el problema persiste y lo que la persona hace para resolverlo sin éxito", añade Nardone.

El diálogo estratégico que propone Giorgio Nardone es un proceso de comunicación verbal inductivo. Se guía al interlocutor a descubrir una realidad determinada teniendo la sensación de que ha llegado solo. De este modo se elimina la resistencia al cambio del interlocutor que

se siente artifice del mismo.

"Dialogar estratégicamente no significa manipular al otro, como podría parecer, sino hacerlo de modo que encontremos junto a éste el punto de encuentro. El término diálogo significa intercambio de inteligencias".

La técnica de dialogar estratégicamente es el fruto de una larga y exhaustiva investigación aplicada a los procesos de comunicación en el ámbito literario, filosófico, terapéutico y empresarial y

El "problem solving" estratégico busca soluciones muy sencillas para los problemas comunes.

se emancipa de la tradición del llamado lenguaje manipulador. Según Nardone, "cuando el estilo de comunicación se orienta al diálogo constructivo y al descubrimiento conjunto se construyen de forma espontánea modalidades funcionales de relación y comunicación con el otro".

"Si yo formulo una pregunta que me ayude a entender como están las cosas, en vez de proponer mi interpretación hago sentir al otro que es él quien dirige la conversación lo que propicia que derribe sus barreras porque no le hago sentirse forzado".

Las preguntas estratégicas,

además de contener alternativas hipotéticas de respuesta, orientan la interacción hacia una actitud de comprensión del problema y no hacia la búsqueda de la culpa y del culpable. Dialogar estratégicamente es un arte antiguo pero que cada vez debe tomar mayor relevancia en la empresa actual ya que está orientado a producir cambios en las personas a través del diálogo respecto a los problemas/conflictos que resolver u objetivos por alcanzar.

El cambio del cambio

Este diálogo, sin embargo, se encuentra con la gran barrera de la resistencia al cambio en nuestras organizaciones que cada vez son más complejas. "Paradójicamente aquellos que demandan ayuda para alcanzar o solucionar un problema son los mismos que tienden después a dificultar o boicotear el cambio requerido".

Nardone simplifica las cuatro tácticas más importantes para cludir la resistencia al cambio con otros tantos prototipos de personas: el colaborador, el que quiere colaborar pero no puede, el que no sólo no colabora sino que se opone y el que no es capaz de colaborar ni de oponerse.

"El último caso, el que no es capaz ni de lo uno ni de lo otro, es una persona con una fuerte rigidez mental que le impide salir de su visión de la realidad y de ponerse en juego. La mejor táctica es entrar en la lógica de la representación rígida de la personas e introducir dentro de su lógica disfuncional elementos que no la contradigan ni descalifiquen, sino que le orienten hacia nuevas direcciones funcionales".

El aprendizaje en el mundo empresarial y personal se produce cuando corregimos los intentos de solución que han fracasado hasta dar con la respuesta correcta. Esperemos que nuestras empresas y directivos venzan la lógica resistencia al cambio a través del diálogo y de la comunicación...



La búsqueda del máximo beneficio

La importancia de fraccionar el problema para encontrar la solución

El método del "problem solving" estratégico no pasa por el aprendizaje sino a través del cambio que las personas adoptan para resolver el problema. "Consiste en usar el mínimo para obtener el máximo", dice Nardone.

"Con esta técnica se consigue fraccionar un gran objetivo en muchos pequeños objetivos y comenzar por el más pequeño. Cuando se fracciona un gran problema en pequeños problemas estamos reduciendo la resistencia al cambio". La motivación, en definitiva, se crea con premio pero nunca con castigo y desde el objetivo a alcanzar hasta el punto de partida cuanto más reducido sea el primer paso más fácil será la solución.

Los problemas se repiten

La intención de cambio mide cómo funciona la empresa competitiva

"Las organizaciones son diferentes pero los problemas se repiten". Cuando se estudian todas las alternativas que no han funcionado normalmente se encuentra la que funciona.

"Los problemas evolucionan en el tiempo. Puedo trabajar en el presente pensando en el futuro pero no en el pasado. El mismo problema del pasado ha evolucionado en el presente y aunque siga siendo el mismo problema tiene diferentes connotaciones", señala Nardone. En definitiva, como él dice, "si desea conocer cómo funciona algo pruebe a cambiarlo" o como dijera Oscar Wilde "con las mejores intenciones se obtienen, la mayoría de las veces, los peores efectos".

La importancia de saber escuchar

La implicación de las personas en los procesos de cambio es rentable

Giorgio Nardone defiende la teoría de que para saber comunicar primero se debe escuchar. El líder debe "escuchar" a sus empleados y antes de dar su opinión debe conocer qué quiere su gente para sintonizar y armonizar el discurso.

Nardone, que ha llevado a la práctica procesos de gran envergadura directiva, entiende que lo importante es implicar a la gente en el proceso de cambio y que la automotivación entre iguales, "donde unos se dieran consejos a los otros, siempre ayuda a resolver algunos problemas ya que se crea un círculo virtual de trabajo en el que todos son terapeutas de sus propios compañeros".