

... El Diálogo interno



César Bedoya G.⁵

Cuando se analizan los conflictos en los que se han visto envueltas no pocas empresas mineras y sus comunidades vecinas, se suele perder de vista otras relaciones que directa o indirectamente tienen que ver con la activación del conflicto.

Estas se encuentran dentro del ámbito de cada uno de los actores, de los cuales, por razones de espacio, nos concentraremos en la empresa.

Patrik Lencioni, uno de los más reputados gurúes en el tema de "salud organizacional", aborda en su último libro⁶ el fenómeno de las luchas de poder y territorio dentro de las empresas. Lo que constata es la existencia de "silos" dentro de las organizaciones, dando cuenta de grandes o pequeños torreones infranqueables, desde los cuales se ejercen las luchas por el poder, la influencia y las prioridades entre las distintas áreas que componen la organización.

Así, cuando aguzamos la mirada y atendemos "lo interno", el tema del conflicto se hace más complejo de lo que parece y van apareciendo una serie de asuntos que llaman la atención: pueden existir metas comunes, pero alrededor de ellas hay ritmos distintos, estilos operativos contrapuestos, diferentes culturas organizacionales y lo que es peor, los "silos".

Siguiendo a Patrik Lencioni, él plantea lo devastador que puede ser para la empresa la supervivencia de dichos "silos", tanto en términos de desperdicio de recursos, declive de la productividad, afectación anímica del personal e incumplimiento de metas. Y lo que es peor, que muchas veces el fenómeno se vuelve invisible, la gente no lo quiere ver o viéndolo, no puede hacer nada, lo niega, no lo aborda o lo aborda a medias.

El área de operaciones "no conversa" con el área de relaciones comunitarias, el área de finanzas "no entiende" el ritmo de relaciones comunitarias, la gerencia general "no comprende" por qué mostrando tan buena voluntad y disposición de relacionamiento con sus entornos sociales, las cosas no fluyen como debieran. Lo silos, se mantienen allí, incólumes, inamovibles, retroalimentándose día a día y cumpliendo su pernicioso función.

Aquí es que nuevamente, nuestro héroe, el Diálogo – entendido como el proceso a través del cual se construye confianza, transparencia, fluidez en los circuitos de información, alineación de los mecanismos comunicativos y de prevención de conflictos– debe entrar a tallar.

El Diálogo interno a las organizaciones es sumamente importante para mantener aceitados todos sus engranajes. Es el que va permitir darle vida a los planes, programas, estrategias y estructuras funcionales.

Y nuevamente debemos recordar cómo solemos limitar al Diálogo a un instrumento que debe ponerse en marcha solamente cuando hay problemas entre la empresa y sus entornos sociales.

Cada caso amerita ser analizado con cuidado para poder instalar dicho dispositivo (Diálogo), que permita articulaciones virtuosas entre cada una de las áreas de la organización, buscando "conversaciones" permanentes entre los diferentes niveles e instancias de la organización, como una práctica corporativa.

En general se trata, que no todo se quede en el plano de internalizar las metas de la organización, sino del entendimiento y valorización de lo que cada uno hace y busca lograr, dada la complejidad de su función.

⁵ Sociólogo. Profesor del Diplomado en Gestión de la Responsabilidad Social. Socio de ProDiálogo.

⁶ Patrick Lencioni, "Luchas por el poder dentro de las empresas". Grupo editorial Norma. Bogotá, 2007.

El Diálogo como herramienta de una empresa socialmente responsable



Malbi Montoya

Que la responsabilidad social es una tarea de todos y no solo de la empresa, es uno más de otros tantos procesos de cambio de paradigmas por los que la sociedad global está atravesando.

Una persona, una empresa o institución socialmente responsable es aquella que mantiene un conjunto de prácticas, valores y principios éticos que la llevan a desarrollarse, contribuyendo con el bienestar de los que están en su entorno y con la sociedad.

Enfoquemos a la empresa, una empresa modelo. En el ámbito interno, su primera responsabilidad es con sus accionistas y trabajadores, por lo tanto, está obligada a ser rentable y cumplir con la legislación laboral. Pero además, si su manejo empresarial es con los instrumentos de la RSE, va a identificar y administrar de manera responsable sus relaciones internas, sus relaciones externas e impactos de carácter social, económico y ambiental; actuará con motivación no solo para obtener beneficios económicos, sino para contribuir en la mejora de la comunidad donde se asienta y la mejora de la sociedad⁷.

No obstante, todo eso no fue suficiente para nuestra empresa modelo porque persistían niveles de conflictividad con algunos públicos de interés, pero también internamente con sus trabajadores. Tuvo que ordenar primero la casa.

En primer lugar, la gerencia entendió que en una organización bien "aceitada", debe existir una comunicación fluida que maneje un lenguaje común desde la cabeza hasta los pies. De lo contrario, como le sucedía antes, se le hacía muy difícil establecer un sistema coherente de relaciones con sus públicos de interés externos y peor aún, no podía manejar exitosamente situaciones de crisis.

Para llegar a ese nivel hubo un cambio de paradigma de la gerencia, esto es, comprender que una empresa es una estructura de relaciones sociales que se establecen a propósito de la producción de un servicio o un producto. De este modo, es evidente cómo no es posible separar la organización institucional interna de sus impactos y vínculos externos.

La producción de un bien o un servicio requiere de un conjunto de insumos para su elaboración; se genera dentro de un contexto institucional y se realiza en un mercado. Todo ello constituye un conjunto de relaciones sociales que se desarrollan de modo intencional mediante procesos de comunicación. Como cualquier relación entre personas, es también una fuente de conflictividad si es que no hay un manejo adecuado de las comunicaciones.

El primer paso en la búsqueda de una organización eficiente y eficaz es identificar dichas relaciones y elaborar una línea de base que permita evaluar el funcionamiento de la estructura, sus avances y retrocesos.

⁷ Economista y MScs en Ciencias Sociales. Directora de MinerAndina Comunicaciones.

Ahora bien, toda organización debe ser capaz de generar una estructura propia de mensajes, un conjunto de significados que van creando una "cultura", la cual se reconoce también desde fuera. El lenguaje institucional se convierte en un elemento clave porque permite el entendimiento mutuo de las personas que forman parte del engranaje, es decir, de la forma en que ellas se

significados, los cuales serán "trasladados" consistentemente al ámbito externo donde se realizan algunas o muchas de las funciones operativas de la empresa o institución. Se establece así a nivel interno y externo una comunicación eficiente, es decir, aquella donde hay un manejo de las interacciones que evita malos entendidos y llega a resultados provechosos.

¿Pero dónde vemos a nuestro actor principal, el Diálogo?

Así como la comunicación, el Diálogo es un proceso. Es un proceso particular de comunicación multiactores cuyo fin es construir confianza. Generalmente se espera que el Diálogo mejore las relaciones y procesos de comunicación entre las personas involucradas en un tema sobre el cual es necesario ponerse de acuerdo.

Desde esta perspectiva, el Diálogo se constituye en una herramienta transversal para las organizaciones que buscan no solo una transmisión eficiente de información y conocimiento, sino también un acercamiento entre las personas que las integran. Es permanente y se adapta a la situación de cada estructura de relaciones.

Si los individuos que laboran en una institución mantienen relaciones de confianza entre sí --buenas prácticas de relacionamiento-- será mucho más fácil ejercer esas buenas prácticas de relacionamiento con las personas fuera de la empresa. Transmitirá esa cultura empresarial al exterior.

En tanto un proceso particular de comunicación multiactores, el Diálogo requiere de una metodología de trabajo --como precisamos en las notas anteriores-- la cual incluye los dos pasos explicados al inicio, además de capacitación, todo dentro de la planificación de una estrategia de comunicación interna.

El Diálogo como herramienta de una empresa socialmente responsable, contribuirá en la construcción de relaciones internas y externas respetuosas, inclusivas y democrático-participativas.



asocian para permitir la ejecución de sus funciones.

De este modo, un segundo paso para conseguir una organización comprometida con las metas y valores establecidos, es trabajar el lenguaje interno a partir del cual todos logren manejar los mismos

