

La manifestación última de los valores son los comportamientos. Si deseamos que la organización se dirija hacia actitudes abiertas al cambio, a la exploración de nuevos fines y modos de hacer, y en definitiva, hacia la estrategia deseada, será necesaria la transmisión de valores que sustituyan a aquellos de seguridad, estabilidad y conservación que sean contrarios al cambio deseado.

una empresa familiar que se enfrentaba a un cambio generacional e importantes cambios tecnológicos y de mercado en un contexto de crisis económica global. Planteé las siguientes fases del proyecto: 1. Mirando bajo el capó: diagnóstico. 2. Marcando la dirección: creación de visión compartida, valores y líneas estratégicas. 3. Equipo piloto: comunicación e involucración a gerentes. 4. Somos el motor del cambio: comunicación e involucración a la plantilla. Equipos de proyecto. 5. Palanca de cambio: implantación de proyectos, reconocimiento, medición de resultados y seguimiento.

Usar metáforas, analogías y ejemplos: Usar analogías como “Transformaremos nuestros procedimientos, que son lentos, complicados y pesados como un tanque, hacia un modelo de actuación flexible, rápido y capaz de tomar atajos como una motocicleta de carreras”; la metáfora hará que las imágenes de un tanque y una moto queden impregnadas en la mente del receptor, facilitando su recuerdo y el de las ideas asociadas a ellas. Una buena metáfora aporta potencia al mensaje. Usar todos los foros posibles: Se habrán de usar todos los canales y medios posibles al alcance del proyecto. Las comunicaciones personales, en directo, procedentes de líderes o responsables del proyecto, obviamente impactan mejor que ningún otro medio, pero el resto de apariciones en otras vías apoyarán y reforzarán el mensaje. Insistencia y repetición. Los publicistas, los políticos, las profesiones asociadas a la comunicación y la imagen saben bien que la repetición de un mensaje gana cuota en el cerebro del receptor. La insistencia en nuestro mensaje a través de todos los medios posibles, ganará presencia en el pensamiento de cada miembro de la organización.

¿Cómo es el procedimiento? En primer lugar, el médico de la unidad en la que esa persona ha fallecido comunica a la familia que esa persona murió. Y entonces, lo lógico es que en ese momento se plantee la reacción de sorpresa o de pesar con llantos, digamos con desesperación. Hay que tener paciencia y esperar que todo esto se lleve a cabo. Y posteriormente entra la figura del coordinador de trasplantes para buscar en un principio la relación de apoyo y después presentarse como coordinador de trasplantes y explicarles cuáles son los fines de esa entrevista para conseguir la donación de los órganos de esa persona para que sean trasplantados a otros. Ese es más o menos el proceso. Este proceso puede durar media hora, una hora o dos horas, pues hay que esperar un poco para ver si se tranquilizan y se serenán y, digamos, comprenden cuál es nuestro mensaje.

Posteriormente también es cierto que los apoyamos en todos los aspectos que necesiten con respecto a lo que es enterramiento, repatriamiento del cadáver a su lugar de sepelio, y siempre hay una relación de ayuda antes y después. Y bueno, es importante decir que aunque digan que “no” a la donación los vamos a seguir apoyando. ¿Cómo se ha trabajado la comunicación interna para lograr compromiso y la transmisión de un mensaje oportuno? Bueno, le digo en primer lugar que quienes intervienen son siempre enfermeras con los médicos de la unidad de cuidados intensivos que están perfectamente formados en todo el proceso de donación, y por supuesto de la comunicación. En la formación de los coordinadores pueden participar psicólogos explicando sus estrategias y sus técnicas de su especialidad. Al final, hay gente que tiene una capacidad de comunicación innata, y otros que la tenemos que aprender. Y todo se aprende cuando hay voluntad. En segundo lugar, respecto a la interacción con otros profesionales, pues está claro que los cursos de formación -que también los damos a otros profesionales que no son coordinadores de trasplantes-, también son muy válidos para que difundan lo que es la coordinación de trasplantes en su entorno profesional y su entorno social. De comunicar bien a comunicar mal hay un abismo en el impacto que puede suponer lo que uno dice.

Hace unos días, hablando con el responsable de la comunicación con públicos internos de una importante cadena de farmacias de México, le pregunté qué hacen en la empresa en materia de comunicación con sus integrantes. -De todo, -respondió- tenemos una revista interna, la intranet, pantallas, tableros de avisos, correo electrónico, mantas, posters, circulares... ¡de todo! - ¿Algo más? -insistí. - ¿Qué más quieres? - No sé... pensaba, por ejemplo, en situaciones de comunicación interpersonal... - ¡Ah, sí! Los directores y gerentes hacen juntas con sus equipos siempre que hace falta. Algunos lo tienen como rutina, como algo programado, pero no todos. - ¿Se considera la comunicación de mensajes relevantes para la organización una responsabilidad de los jefes en todos los niveles? -inquirí. - No, en ningún nivel. Algunos lo hacen y otros no.

Eso ellos lo ven como nuestra responsabilidad, no de ellos. Deja-vu. Fragmentos de diálogo similares a este se repiten una y otra vez, con muy raras excepciones, cuando entrevisto a gente de empresas. Incluso entre profesionales de nuestra disciplina, tiende a confundirse comunicación con uso de medios, ocasionalmente acompañado por procesos interpersonales básicos, como juntas o town hall meetings, que suelen estar tan ritualizados que de hecho funcionan como si fueran medios. Bajo esta perspectiva dominante, comunicación es igual a medios, y viceversa. Los contenidos son algo secundario que puede intercambiarse como si se tratara de módulos; la preocupación central es la disponibilidad de medios y eventualmente, que no siempre, el “impacto” de los mismos, entendido como la capacidad de cada medio para captar la atención de los receptores.

La popularidad del enfoque no deja de sorprender, porque invariablemente presenta problemas y genera frustración. La investigación y la experiencia demuestran que en general los medios son cada día menos capaces de despertar interés entre sus públicos-

objetivo y retener la atención el tiempo suficiente como para que los mensajes se procesen adecuadamente. Esto puede observarse tanto en empresas y organizaciones de cualquier clase como en los patrones de consumo de medios masivos, impresos y electrónicos, y hasta en las redes sociales. En este mundo de exceso de información y de bombardeo constante de estímulos, la competencia por la atención es, literalmente, brutal.

¿En qué lo pueden hacer notar? Cuidamos mucho que todo el tema de comunicación sea siempre usando el lenguaje de nuestros valores y cultura, por ejemplo: en lugar de decir “le ha puesto pasión a lo que hizo”, decir “le ha puesto garra”.

Es ponerle un “punche adicional”. ¿Y si hablamos del valor enfoque? Tenemos muchas cosas por hacer, pero hay momentos en los que necesitas focalizarte en un objetivo, que es conseguir algo, no significa que dejas de ver el resto, porque en la práctica hay diferentes cosas en las que nos debemos enfocar, lo importante es ser capaz de discernir hasta cuándo y cuánto se hace de cada cosa para lograr conseguir las metas. Se saca lo que te entorpece, lo que te distrae y se pone toda la energía en lograr los objetivos. ¿Y finalmente el valor excelencia que desea transmitir? Es el resultado sobresaliente, la empresa está certificada con el ISO 9000.

La calidad en la empresa se respira permanentemente, la excelencia es tener siempre un desempeño destacado, respetando todo lo que se debe hacer, lo que la ley exige, es decir, conseguir un resultado bueno de buena manera, y teniendo detrás la eficiencia, el respeto, es muy importante, yo siento que en general, acá se respira buena energía y para nosotros es vital que la gente tenga buena onda y buena disposición, transparencia, porque la convivencia es súper difícil.