

Unidad 1

- La comunicación en la empresa.




Razones de la comunicación

Importancia

"Todo marcharía tan bien si nos pudiéramos comunicar. El problema es que pocas veces lo hacemos".

¿Cuántas veces ante la inminencia de una huelga, o ante una disminución de las ventas o ante una inusitada inestabilidad laboral habrán recordado los gerentes estas palabras de Jan Masaryk, ex ministro de Relaciones Exteriores de Checoslovaquia? ¿Cuántas veces estas ideas habrán cruzado por su mente, ante problemas en su turno de trabajo, o ante una falta de comprensión de la alta gerencia, o ante sus propios problemas, como un conflicto en las relaciones familiares con sus hijos, esposo o esposa o padres? "Todo estaría bien... si sólo pudiéramos establecer un contacto, si yo pudiera hacerles comprender mi punto de vista, si pudiera explicar... si pudiera comunicarme". El asunto es que rara vez lo logramos.

La comunicación ha sido durante los últimos lustros un vocablo usado para impresionar. Ahora en esta década del noventa es más fácil utilizar la palabra en singular, ya que la versión en plural *comunicaciones* ha adquirido afinidad con las telecomunicaciones. Si por ejemplo usted publica un aviso solicitando un

gerente de comunicaciones, posiblemente ante su puerta se presentará una fila de programadores de computador y no de los expertos en relaciones públicas, diseñadores, radiodifusores o impresores... pero todos tienen un tema esencial.

Todos tenemos un interés en esto, y formamos parte de la red.

¿Cuánto tiempo invierte usted en comunicación en un día promedio? ¿Un 20% o quizás un 30%, un 40%? ¿O tal vez un 90%? Todos estaríamos de acuerdo sobre una cifra bastante alta. Pero, tal como lo afirma Masaryk, es posible que podamos comunicar más. En el fondo lo importante es que realicemos comunicación eficiente; que el mensaje se transmita en forma efectiva y que suceda algo a consecuencia de él. "No sabía... nadie me cuenta nada". "Caramba, volvió a fallar nuestro sistema comunicativo", como la deuda externa del país o la energía eléctrica, algo demasiado alto y lejano en lo cual no podemos influir.

Pero no, la comunicación es básicamente algo personal, por lo cual gran número de empresas lo incluyen como materia en sus programas de evaluación gerencial. Sin importar nuestro cargo actual, como supervisor, gerente, ejecutivo director, es nuestro deber mejorar y estimular a los demás.

¿Es de verdad necesaria la comunicación con el personal?

¿Es nuestra preocupación por la comunicación con los empleados verdaderamente necesaria? ¿O quizás se trata de jerga de los asesores? ¿No sería mejor quizás dedicar esos fondos y el dinero a mejorar el estado de ánimo del personal (que todavía no se ha recuperado del golpe de los despidos ocurridos el otoño pasado) o en impulsar mejor nuestros productos mediante la publicidad en la prensa nacional o comercial (no ha visto lo que han hecho sus competidores) o en mejorar el número de empleados graduados en idiomas (es mejor ir preparándose para el *mercado único*)?

La respuesta a las tres preguntas es afirmativa. Pero exactamente, ¿en qué va usted a mejorar el estado de ánimo del personal sin informarle sobre los planes actuales y los prospectos futuros? ¿Cómo va a obtener el beneficio pleno de una campaña de publicidad aumentada sin implantar, de un programa de mercado interno? ¿Y en qué forma, ante el constante corteja-

miento de empresas más grandes que la suya, va usted a atraer graduados multilingües a nivel gerencial, sin relatar los hechos que los convencerán a que acepten su oferta? La respuesta es: solamente con una sólida y creativa comunicación con el personal. Y en nuestra década existe una perceptible tendencia en muchas empresas británicas a demostrar de nuevo la importancia de realizar un programa de comunicaciones con el personal bien estructurado.

El creciente uso de la expresión *mercadeo interno* nos sugiere que finalmente se considera que el personal está aportando valor agregado al margen de utilidades de la empresa. Existe una creencia en que no sólo es adecuado que los empleados posean mayor conocimiento de las finanzas de la empresa, sino que su participación real en las actividades comerciales y manufactureras de la firma producirá mayor rendimiento de la inversión. Fijese en la oleada de inversiones en programas de atención al cliente y de calidad.

El actual interés en la comunicación también está alimentado por intereses egoístas. La tasa de desempleo disminuye gradualmente y la escasez de graduados de ingeniería es algo ya innegable en el futuro previsible. Incluso se ha llegado a afirmar que Norwich Union podría emplear a todos los graduandos de los colegios de Norwich. La ampliación del Mercado Común Europeo no sólo aumentará la competencia de las empresas británicas y pondrá en primer plano los márgenes de utilidad, sino que hará necesaria la reducción de las disputas industriales. Estos cambios fuera y dentro de la industria significan que se requerirán esfuerzos mayores para mejorar la motivación y el estado de ánimo del personal, en lo cual se exige una sólida estrategia de comunicación.

Detección de la necesidad

Es indudable que una comunicación interna bien planificada constituye un elemento esencial de cualquier empresa manufacturera o de servicio, ya que las deficiencias en la comunicación con el personal conducirán a:

- Falta de comprensión de los objetivos de la empresa.
- La incapacidad de desempeñar cargos individuales de acuerdo con las normas más estrictas posibles.

4 COMUNICACION INTERNA EFICIENTE

- Carencia de percepción de las demandas del consumidor y de los desafíos de la competencia.
- Malas relaciones con los superiores inmediatos.
- Crítica y mala comprensión entre diferentes departamentos y divisiones.
- Incapacidad para proporcionar información franca a subordinados.
- Deficiente apreciación de la necesidad de calidad y excelencia.
- Preferencia por recursos rápidos en la acción industrial, en lugar de la utilización de una discusión más prolongada que conduzca a soluciones más armoniosas.
- Una disminución general del estado de ánimo del personal.

En el proceso de diagnosticar deficiencias absolutas de comunicación y de aplicar los correctivos necesarios debemos también tener en cuenta que no todas las áreas de la empresa necesitan la misma medicina. Siempre ha sido fácil tratar a todos los empleados con una sola receta masiva. Sin embargo, las investigaciones de actitud indican en forma irrefutable algo que nos señala el sentido común: que los diferentes grupos de empleados requieren información diferente y presentada en formatos también diferentes. La distinción es obvia entre la gerencia y el personal operativo y con personal que tiene cargos parecidos pero que requiere información diferente no sólo en profundidad sino también en extensión.

Por ejemplo el personal operativo y los directivos dentro de una jefatura de grupo, fábrica, oficinas y sucursales de ventas podrían necesitar información:

- Detallada sobre cargos.
- Detallada sobre prestaciones y pago.
- Abundante sobre las metas financieras y de producción y acerca de los logros de su unidad de trabajo.
- Personal, relacionada con sus superiores directos y sus subordinados.
- General a corto plazo de resultados y objetivos de la compañía.

- Limitada sobre resultados y estructura de grupos.

Por otra parte, la mayoría de los gerentes necesitarán información:

- Detallada sobre logros y metas de producción de su propio departamento y división.
- Detallada a largo plazo sobre resultados y objetivos de la compañía.
- General adecuada sobre otras divisiones y acerca de actividades grupales.
- Personal sobre sus colegas y acerca de sus superiores y subordinados.

Lo anterior no constituye en ninguna forma una lista exhaustiva de necesidades de información; el rango y la diversidad de información que los empleados necesitan saber variará dentro de estas categorías amplias, dependiendo de su localización, responsabilidad y grupo de producto, y si el individuo es supervisor, gerente juvenil, gerente medio o gerente principal, etc. Tampoco pueden olvidarse los grupos de especialistas. Las necesidades de estos en cuanto a investigación y desarrollo serán diferentes de las de ventas, así como de las de diseño y manufactura. Esas técnicas de comunicación tipo nicho no serán siempre posibles, ya que hay que tener en cuenta las restricciones de los practicantes y el presupuesto dentro del cual tienen que funcionar tantos departamentos de comunicación. A pesar de esto, nos resistimos a aceptar la idea de que un solo programa de comunicación es suficiente para todos, y en especial se debe recalcar el área de los niveles de supervisión y de gerencia media, en los cuales la investigación nos demuestra que hay verdaderos atolladeros comunicativos.

Recomendamos algo de investigación

¿Sí se fijaron ustedes en la ubicua frase del párrafo anterior: "la investigación nos demuestra"? No se puede hablar mucho sobre las razones de la comunicación sin tropezarse con una puerta llamada investigación de mercado. Más adelante en esta obra se sugerirá que a menos que realicemos buena cantidad de investigación de mercados, tanto antes como en el proceso y después de cualquier ejercicio de comunicación, nuestro proyecto resul-

tará por lo menos incompleto y en casos extremos inútil. Pero en esta primera etapa en la cual nos encontramos indagando sobre las razones de la comunicación, los datos publicados así como las cifras nos suministran una buena base que es preferible al idioma embriagador de asesores apóstatas o a las corazonadas de ciertos gerentes incrédulos.

Al realizar un análisis de las necesidades, temores y esperanzas actuales de los empleados, encontramos áreas interesantes que requieren ser mejoradas mediante una mejor comunicación.

- *Contenido de cargos y satisfacción.* La mayoría de los empleados en el Reino Unido parecen estar satisfechos con sus puestos, pero su estado de ánimo ciertamente declina a medida que aumenta el tiempo de servicio y entonces la consagración a sus patrones parece bajar. ¿Se puede mejorar esto mediante una mejor comunicación? Claro que sí.
- *Patrones de carrera.* Los empleados no están seguros sobre sus oportunidades de progreso y de carrera y menos de un tercio de ellos informan estar satisfechos. ¿Les ayudaría un programa de evaluación/información? Por supuesto.
- *Sueldo y prestaciones.* Sólo un 30% de los empleados no están satisfechos con sus sueldos y un 58% de ellos están contentos con sus prestaciones. Sin embargo, más de un tercio de los empleados opinan que podrían estar ganando más si se fuera a trabajar con la competencia. ¿Hay campo para mejorar la lealtad a la empresa a través de un programa de información más franco? Sin duda.
- *Comunicación.* Parece que las empresas están realizando un esfuerzo para dialogar con su personal, pero esos empleados no necesariamente creen lo que se les dice ya que un 40% afirma que la información proveniente de la gerencia es a menudo engañosa. ¿Se podrá mejorar? Obtenga sus propias conclusiones¹.

Es indispensable comunicar, ya que áreas como éstas deben generar preocupación en nosotros los gerentes y además porque recientemente han aumentado las expectativas de los empleados no sólo en el aspecto comunicativo y los métodos utilizados

en él sino sobre lo que se les debe informar. Si volvemos a las estadísticas² ya publicadas, encontramos que los temas en la lista de información para el empleado promedio son:

- los planes futuros de la empresa,
- seguidos muy de cerca por
- oportunidades de progreso en el cargo
- información relacionada con el puesto
- mejoramiento de la productividad
- prácticas y políticas de personal
- la posición competitiva de la compañía y
- la función de mi puesto en la compañía.

Como pueden ver, ha habido un cambio de la época en que sólo se informaba al personal sobre por ejemplo los premios obtenidos por el equipo de venta que incluían un viaje a Tahití o una excursión para observar pájaros en el pueblo de Godalming, ¡todo con la intención de saciar la sed de información de los empleados! Hoy en día es primordial disponer de una estrategia de comunicación sólida, eficiente, bien investigada y muy recursiva, en toda empresa o industria. En el resto de esta obra se expone el ámbito de esta tarea y la forma de llevarla a cabo. Pero ante todo debemos pronunciar una advertencia: si se pretende el éxito de una estrategia de comunicación con el personal, es indispensable una consagración firme por parte de la gerencia para lograr los propósitos y demandas de esa estrategia. Además esta consagración deberá exponerse y ponerse en práctica de manera clara. Este aspecto debe recalcar en forma especial, ya que no hay nada más descorazonante para un empleado que hacerle ver con palabras unas bellas y utópicas perspectivas, para un año después hacerle sentir que todo está peor que antes.

Por supuesto muchas figuras gerenciales destacadas han escrito sobre el tema de la mejoría de la comunicación interna. Goldsmith y Clutterbuck escribieron *The Winning Streak* en la que nos presentan profusamente ejemplos de liderazgo por parte de jefes ejecutivos británicos en este campo. Por otra parte, en los Estados Unidos, Peters y Waterman en su obra *Search of Excellence* también han escrito sobre el tema. Sir Kenneth Corfield afirmó, hablando sobre la comunicación: "Cuando los empleados aprenden más de sus representantes sindicales que de la

gerencia, se distorsiona la estructura de poder. Comunicar es consagrarse y consagrarse es sinónimo de asumir responsabilidades".

Esas proclamaciones impresas del apoyo de los mandos superiores a la comunicación interna deben demostrarse en la oficina y en el taller industrial.

No todo presidente que aparece en la prensa empresarial pone en práctica su declaración de intenciones, así como lo hace sir Kenneth Corfield. Pero esas declaraciones, no importa la razón que las haya inspirado, ciertamente contribuyen al comunicador interno en su ardua labor de convencer a los gerentes de la compañía, sobre todo aquellos situados en mandos medios, de que la comunicación es una actividad esencial en la empresa y no una opcional.

Resultados

En los días ya remotos de las tarjetas perforadas, John Garnett, de Industrial Society, nos relató una entrevista que sostuvo con una operadora que se sentaba día tras día realizando una labor repetitiva y bastante prosaica para una empresa gigantesca. Se encontraba extremadamente aburrida y profundamente desmotivada. Su estado de ánimo era pésimo y por ello su comportamiento tenía un efecto perjudicial sobre todos los que vivían la triste experiencia de entrar en contacto con ella. En la entrevista se pudo ver que su conocimiento de la empresa se reducía a saber el nombre de ella y a poseer una idea vaga y ambigua de sus productos. Cuando Garnett empezó a explicarle el papel vital de su labor en el éxito de los productos de la empresa y el valor de esos productos para la sociedad y la economía, su rostro comenzó a iluminarse de la alegría. ¡Nunca nadie antes le había contado esto!

Y más recientemente en un empresa donde el estado de ánimo y la productividad habían llegado a un punto verdaderamente abismal, una encuesta entre gerentes medios demostró que un alto porcentaje de ellos no consideraban que era parte de su labor comunicarse con sus colaboradores. Es más: muchos de estos no conocían los nombres de ellos.

Entonces, veamos cómo se llega a resultados por medio de la comunicación. Cuando se les informa a los empleados lo que está sucediendo y la gerencia muestra que en realidad está intere-

sada en ellos, estos se sienten más comprometidos. Y si se sienten más comprometidos, trabajan mejor, causan menos problemas y duran más en sus cargos. Y cuando el personal trabaja mejor, causa menos problemas y dura más en sus cargos, la empresa gana más dinero y la organización es de más éxito. Es triste percatarse de que el sentido común y el altruismo tradicional no significan nada para muchas organizaciones. Pero mayores utilidades y éxito deben ser suficiente incentivo para que las empresas e instituciones tomen verdaderamente en serio la comunicación con el personal.

Referencias

1. Información procedente de la encuesta nacional *Work UK* realizada por Wyatt Company en 1988.
2. Sondeo de compañía realizado por TPF & C y la International Association of Business Communicators, 1988.

2

Comunicación descendente

ALBERTO MARTÍNEZ DE VELASCO

En los capítulos anteriores se ha explicado lo que es la comunicación, sus componentes principales y la importancia de ésta en las organizaciones. Se insistió que las organizaciones no pueden existir sin comunicación, ya que los empleados no sabrían que hacer, cómo, cuándo, para qué y por qué hacerlo.

“Las grandes ideas gerenciales se reducen a meras reflexiones personales si el gerente no las pone en ejecución por medio de la comunicación. Los planes del gerente pueden ser los mejores del mundo, pero mientras no se comuniquen, valdrán punto menos que nada” (Davis, pág. 426, 1983).

Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización. Este capítulo trata de ahondar precisamente en una de las formas en que la comunicación fluye en una organización: la *comunicación descendente*.

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE?

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la

que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.

Nuestra revisión empezará, entonces, desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos.

Comunicación gerencial

¿Por qué hacer hincapié en la comunicación gerencial?

En muchas ocasiones los esfuerzos más importantes de comunicación se dirigen a los empleados: “¡total, la gerencia puede cuidarse sola!”. Sin embargo, también existen razones por las que la comunicación de los directivos hacia los gerentes tiene la misma importancia; entre otras, que los gerentes no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad con la que ellos mismos lo entienden, y que una parte central de las actividades directivas son las actividades comunicativas (Allen, 1983, Barnard, 1983).

Consideramos relevante la revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de cualquier institución. Esta revisión debe atender los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización. Si esta revisión no se efectúa, o bien sí no se da a conocer de manera clara y directa a los niveles inferiores, la eficacia y aun la supervivencia de una institución puede verse amenazada (véase figura 2.1). Esto no es una exageración. Existen muchos casos de empresas cuyos problemas principales se han debido a la falta de comunicación y/o de la consideración de sus estrategias y tácticas (Davis, 1983). Pongamos un ejemplo:

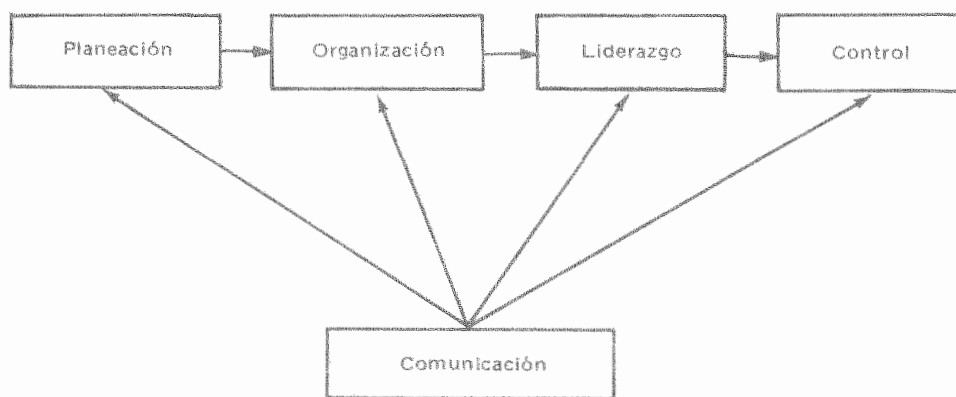


Figura 2.1. La fundamentación de las funciones de management.

Adaptado de Stoner, J. A., 1982.

El caso de McDonnell-Douglas

Esta compañía se formó con la fusión de dos empresas: la McDonnell Aircraft y la Douglas Aircraft. Aunque las dos compañías contaban con recursos similares, la primera tenía ganancias considerables mientras que la segunda estaba en serios problemas económicos.

Después de las primeras negociaciones para la fusión de estas empresas se hizo necesario un estudio a fondo en la Douglas para ver lo que estaba pasando en ella. La conclusión de tal estudio fue definitiva: las personas de la Douglas no sabían cómo hacer su trabajo. No tenían definiciones precisas de qué era lo que debían hacer y, lo que es más importante, tampoco sabían por qué o para qué lo hacían. Habían caído en lo que se conoce como la “trampa de la actividad” y ello los mantenía en problemas.

¿Qué es la “trampa de la actividad”?

La trampa de la actividad es la situación en la que el personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros pero que, al cabo de un tiempo, dicho personal trabaja sin saber claramente hacia dónde van encaminados, puesto que los objetivos no han sido reconsiderados, o bien, no se han comunicado de manera clara. Cabe señalar que no porque en alguna ocasión tuvimos objetivos claros y bien considerados y los comunicamos a la gente, podemos ya sentarnos tranquilamente sin preocuparnos por la realización de las actividades por parte de nuestro personal. La evolución de los mercados, sistemas de producción, necesidades y expectativas están en constante movimiento y, por lo mismo, nuestra actividad no puede permanecer estática pues caeríamos en la trampa. Todo proceso de planeación debe ir orientado a la consideración y revisión de objetivos bajo nuevas condiciones, por lo que su revisión periódica y la comunicación de los resultados a nivel gerencial deben ser prioritarios.

Hay que recordar que lo importante no es ser o aparentar ser muy activos, sino dar resultados que estén directamente relacionados con el (los) propósitos(s) de existencia de nuestra institución.

La actividad mal orientada consume recursos de todo tipo: dinero, espacio, materiales de trabajo y energía humana. Incluso mala orientación de la actividad puede tener efectos en la gente: los limita personal y profesionalmente (Odiorne, 1981).

Si se tomaran al azar a un superior y a su subordinado y se les preguntara cuáles piensan ellos que son los resultados esperados en su departamento en el próximo semestre, en promedio, habría muy poca

coincidencia en su juicio mientras que habría bastante más en las actividades que se van a desarrollar.

Algunos estudios realizados en Estados Unidos demuestran que:

1. El gerente promedio y su subordinado —a causa de la trampa de la actividad— estarán en desacuerdo sobre los resultados esperados en un 25%.
2. Esta falta de concordancia en resultados esperados hace que estén en desacuerdo en el 50% de sus problemas mayores.
3. Lo peor de todo es que lo anterior redundará en que estén 90% de las veces en desacuerdo sobre cómo mejorar el trabajo del subordinado.

¿Cómo salir de la trampa de la actividad?

Si no se realizan consideraciones periódicas sobre metas, planes y objetivos y se comunican claramente desde el nivel gerencial hasta el de empleados, éstos se pueden perder de vista.

El personal podrá ser castigado o incluso despedido por cometer errores en su trabajo sin saber cómo desarrollar correctamente su trabajo en esa oficina y/o institución porque nunca nadie se lo dijo explícitamente.

Sería como tratar de completar una carrera de atletismo sin saber cuál es la pista, ignorando si es tiempo de hacer el *sprint* final, o no saber si se está corriendo una carrera de 100 metros o el maratón de la ciudad.

En este sentido, ¿cómo evaluaría usted el grado de información que tiene para hacer su trabajo?, ¿cómo evaluaría la información que da a sus subordinados sobre qué hacer, cuándo, cómo, para qué y por qué hacerlo?

Resumiendo, la comunicación hacia el nivel gerencial de metas, planes y objetivos institucionales es imprescindible para que los ejecutivos tomen decisiones correctas en sus áreas específicas. Dado que muchas veces los ejecutivos están físicamente lejos del punto de decisiones, ellos servirán como centros de decisión competentes sólo en la medida en que se desarrollen fuentes de información apropiadas dentro de una institución.

Si los ejecutivos no cuentan con la información adecuada y/o éstos no la hacen llegar a sus subordinados, se afecta una amplia esfera de acción que toca a multitud de personas y actividades dentro de una institución. Si la comunicación gerencial no funciona adecuadamente, la comunicación a los empleados tenderá a padecer deficiencias similares.

En este sentido consideramos que la redefinición y/o reafirmación de objetivos institucionales se hace precisamente considerando las condiciones actuales y tratando de evitar al máximo el continuar nuestras actividades sin que sepamos a dónde vamos encaminados. Además, del nivel directivo al gerencial sí se han efectuado muchos esfuerzos por comunicar adecuadamente estos objetivos, planes y señales. La pregunta ahora sería: usted, como gerente, ¿ha tratado de llevar a cabo este mismo esfuerzo con su personal? ¿Les ha aclarado sus dudas y atendido a sus comentarios? Si no lo ha hecho, hay que recordar que el peligro puede ser caer en la trampa de la actividad.

Comunicación a los empleados

La gerencia tiene a su disposición una multitud de técnicas — como las que se verán más adelante — además de la ayuda de personal especializado, para mejorar la comunicación descendente. No obstante, con todos estos recursos para lograr su eficiencia, hay ocasiones en que la comunicación descendente deja mucho que desear. ¿Por qué se da este fenómeno? Parte de la respuesta está en el inciso anterior, es decir, cuando el gerente no tiene claros sus objetivos, metas y planes. La otra parte esencial está dada en el mismo estilo administrativo y comunicativo del gerente.

Los elementos que a continuación se mencionan están, precisamente, dentro de estos ámbitos. Veamos algunos de ellos.

Obtenga la información necesaria

Parte de la responsabilidad de todo gerente es contar con la información necesaria que le permita desarrollar sus labores de manera eficaz y eficiente. En este sentido, si el flujo no viene de arriba, él/ella debería pugnar por conseguir la información que considera primordial y no sólo quedarse en espera de que su superior, algún día, se la dé.

Si cada vez que un empleado pregunta algo, el gerente debe correr en busca de respuestas, no pasará mucho tiempo antes de que los empleados busquen otra fuente de información, con las consecuencias negativas de esto, por ejemplo: falta de confianza y crítica hacia el gerente. Imaginemos que un gerente de sucursal no se obliga a estar al tanto de todos los cambios y disposiciones operativas de los últimos meses. Imaginemos también que no tiene la iniciativa de ver nuevas disposiciones en materia de crédito o de personal. Cada vez que alguien llegue con una pregunta, la respuesta sería “no sé” o “pregun-

ta eso al departamento especializado". Lo que esto traerá consigo será desconfianza total en el gerente como fuente de información y, por lo mismo, cuando la gente tenga dudas, buscará otras fuentes de información.

Con lo anterior tampoco se quiere decir que el gerente deberá ser un genio de la información y tener todas las respuestas a la mano. Él deberá tener la información que considera prioritaria para el desempeño de su grupo de trabajo, pero también deberá saber a quién referirse para los casos de información más específica y/o complementaria para su actividad.

En cualquier caso, una actitud profesional y madura que sí se debe lograr es la de dar respuesta —ya sea inmediata o mediatamente— a las inquietudes y dudas de su gente. En este momento se da la segunda actividad comunicativa del gerente.

Desarrolle una actitud positiva hacia la comunicación

Muchos gerentes se comunican con deficiencia porque no conceden importancia a esta actividad, o bien le conceden una importancia teórica pero en la práctica, sus acciones manifiestan lo contrario.

Esperamos que con lo dicho sobre especificación de objetivos y funciones y lo que trataremos más adelante sobre retroalimentación, podamos dejar en claro la importancia de una comunicación adecuada. En este sentido, creemos relevante comentar que la comunicación también es un elemento esencial para la satisfacción y el clima de trabajo, la motivación y el desempeño del personal (Davis, 1983, y Khandwalla, 1977).

Una vez marcada de manera breve la relevancia de la comunicación en el ámbito organizacional restaría el tratar de proporcionar algunos elementos que ayudarán a orientar la actitud comunicativa del ejecutivo. Si usted considera que tiene una actitud positiva hacia la comunicación solamente porque dice a su subordinado lo que está obligado a indicarle o lo que usted cree que él debe saber, está usted en un error. ¿Conoce realmente las necesidades de sus empleados? ¿Ha conversado con ellos al respecto? Si no lo ha hecho, la comunicación que pueda darles es definitivamente limitada.

El gerente eficaz tratará de compartir la información con sus empleados de acuerdo con sus necesidades y también de hacerles conscientes de que eso es precisamente lo que está buscando hacer.

En el capítulo referente a comunicación ascendente referimos varias formas concretas que usted puede utilizar para estar realmente

enterado de cómo son, cómo piensan y qué necesitan sus empleados en el ámbito comunicativo. Pero la efectividad de éstas dependerá, en principio, de si usted las considera importantes (actitud positiva) o una pérdida de tiempo que se puede dedicar a otros aspectos (actitud negativa).

Desarrolle y mantenga la confianza de sus subordinados

Uno de los elementos más importantes en toda comunicación, y que en gran medida puede deberse a su actitud comunicativa, es la confianza que existe entre emisores y receptores, ya que ésta impacta de manera muy relevante a la eficacia de la comunicación. A este aspecto se le conoce como “credibilidad de la fuente o del emisor” (Hovland, *et al.*, (1953).

Si no existe confianza, el flujo de comunicación será muy limitado, ya que se tendrán menos deseos de enviar mensajes y menos razones para creer en los que se reciben. Todo se pone en duda ya que no se escucha debidamente o no se da crédito a lo que se escucha.

Un estudio de subordinados de cuatro organizaciones en Estados Unidos reveló que existía una relación muy importante entre la confianza que se tiene en el superior y la creencia en la exactitud de la información que se recibía (Davis, 1983).

Gráficamente esta relación se da de la forma que muestra la figura 2.2.

Si no existe esa confianza, los empleados cuestionarán todos los mensajes que reciban:

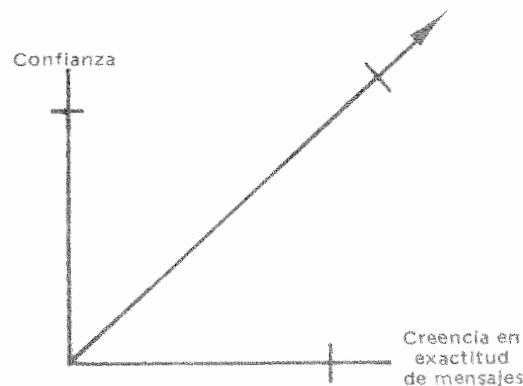


Figura 2.2. Relación entre confianza y creencia en la exactitud de los mensajes.

¿Por qué habrá dicho eso la gerencia? ¿Con qué fin lo hizo? ¿Qué es lo que querrá en realidad?

¿Qué elementos debemos tomar en cuenta para crear y mantener confianza con nuestros subordinados? Entre los más importantes están los siguientes:

- ¿Qué tanto me comunico con mis empleados?
- ¿Conozco sus necesidades más importantes de información?
- ¿Doy respuesta a sus necesidades, o digo lo que yo creo que ellos quieren?
- ¿Generalmente puedo responder a sus preguntas o la mayor parte de las veces no lo puedo hacer?
- ¿Creen ellos que soy justo y recto?
- ¿Creerán que le doy a la comunicación con ellos la importancia que realmente merece?
- ¿Los mantengo informados de lo más relevante para la institución, la oficina y/o su trabajo o, por el contrario, tienen ellos que buscar otras fuentes de comunicación?

Si usted ha podido responder afirmativamente y con hechos a estas preguntas, lo felicitamos. Si no, ¿no cree que debería hacer algo al respecto? (En el capítulo de *Comunicación ascendente* se mencionan algunas prácticas que pueden ser útiles para mejorar su comunicación.)

Desarrolle un plan de comunicación

Ningún plan gerencial está completo en realidad si no contiene un planteamiento sobre cómo comunicarlo a los interesados.

El tipo de ideas que se van a realizar, la manera de expresarlas (tono, lenguaje, etc.) y su orden de presentación dependen, en muy buena medida, de quiénes son nuestros receptores. Para ser efectivo al respecto, es obvio que hay que conocerlos lo más posible. Además, tener usted en cuenta que a las personas les gusta tener noticias frescas, con la debida anticipación, de los cambios que los afecten.

Ello implica que, idealmente, la comunicación oficial de nuestros superiores debería ser siempre la primera en llegar. En caso contrario, la comunicación informal y el rumor derivarán en distorsiones que pueden llegar a ser muy peligrosas: como mínimo se afecta la credibilidad o confianza de la gente en sus superiores. (Véanse cuadros 2.1 y 2.2 como complementos.)

Cuadro 2.1. Problemas que debe considerar el ejecutivo en la comunicación descendente.

- La comunicación es un proceso vital e inevitable en la organización; sólo es evitable la comunicación eficaz.
- La calidad de las decisiones gerenciales depende, en gran parte, de la calidad de información disponible.
- Todo lo que hace un gerente, comunica. La única cuestión es ¿con qué efecto?
- Existen numerosas técnicas que ayudan a mejorar la comunicación y que pueden utilizar los gerentes. Un requisito previo para su uso es la conciencia, por parte del gerente, de que la comunicación incluye entender y ser entendido.

Adaptado de Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1984.

Cuadro 2.2. Condiciones que promueven la aceptación de la comunicación descendente.

- Aceptación de la legitimidad de la persona que envía la comunicación.
- Competencia percibida de la persona en relación con el tema que comunica.
- Confianza en la persona que comunica como líder y/o individuo.
- Credibilidad percibida del mensaje recibido.
- Entendimiento y aceptación de las tareas y metas que la comunicación trata de transmitir.
- Poder de la persona que comunica para imponer castigos y/o recompensas al receptor, ya sea directa o indirectamente.

Adaptado de Davis, Keith, 1983.

NECESIDADES DE LA COMUNICACIÓN

Si bien en el inciso de comunicación gerencial se mencionaron ya algunas de las necesidades más importantes de comunicación (saber qué hacer, cómo, cuándo, para qué y por qué hacerlo), aquí consideramos más a fondo algunas otras necesidades también importantes.

En la mayoría de los casos los gerentes piensan que comprenden las necesidades de comunicación de su personal, pero a menudo sucede que sus empleados no comparten esta opinión. Debido a ello, es muy importante que estén atentos a estas necesidades, sus cambios y

desarrollo, para no quedarse con una confianza excesiva que les impida tomar las debidas precauciones. Hay que recordar que no por haber estado al tanto de las necesidades alguna vez nos asegura éxito siempre, aun con el mismo personal (Arias Galicia, 1975).

A continuación pasamos a tratar algunas de las necesidades más comunes.

Instrucciones de trabajo

Ésta es una de las necesidades más importantes de comunicar en todo trabajo. Como hemos visto, las organizaciones mejor manejadas tienen perfectamente claro a dónde van y lo hacen saber a todos los niveles de la organización en términos de objetivos y metas.

Para transmitir esta información a los empleados deben existir reuniones periódicas entre gerentes y subordinados, hablar no sólo de los objetivos sino además de los resultados esperados en el futuro, relacionándolos con las actividades específicas que las personas habrán de desarrollar. Esto se menciona debido a que en innumerables ocasiones se pide a los subordinados que desarrollen X o Y actividad, sin siquiera hacerles saber cómo se relacionan tales actividades con las metas u objetivos que debe conseguir la oficina o la organización toda. Se pierde de vista el bosque para centrarse en un solo árbol o una rama.

Obvio es decir que el otro extremo (decir todo con detalle excesivo) es igualmente erróneo pues derivará en sobrecarga de información que la gente no podría o no sabría manejar. En términos generales, no obstante, en las organizaciones se peca de falta y no de exceso de comunicación. *¿Cuál es entonces la "dosis" ideal?* Consideramos que si una persona es capaz de contestar las siguientes preguntas, y está de acuerdo con las respuestas de su superior, se encuentra en el camino correcto:

- ¿Qué se espera de mí en el trabajo?
- ¿Cuándo supe qué se espera de mí en mi trabajo?
- ¿Qué apoyo y/o recursos tendré a la mano para desempeñar mi trabajo?
- ¿Cuánta libertad de acción puedo esperar desarrollando mi trabajo?
- ¿Cada cuándo reportaré resultados y en qué forma?
- ¿Cómo podré saber si estoy desempeñándome bien?
- ¿Qué recompensas puedo esperar de un trabajo desarrollado bien y consistentemente?
- ¿Sobre qué bases de desempeño se darán las recompensas?

En síntesis, en este punto se deberían cubrir las instrucciones de trabajo así como una explicación razonada del mismo que lleve a la comprensión de la tarea y de la relación de ésta con otras tareas organizacionales. En otras palabras, hay que saber ordenar y delegar, relacionando estos procesos con objetivos y metas más generales de manera que la gente entienda claramente dichos puntos.

Retroalimentación sobre el desempeño

Otro elemento esencial dentro de las necesidades de comunicación es la retroalimentación constante y continua sobre la actuación. Algo muy importante es diferenciar entre una evaluación formal de desempeño y una retroalimentación más constante e informal.

La evaluación formal trata de ser una recapitulación de lo logrado, generalmente en un periodo relativamente largo de tiempo. No obstante, en muchas ocasiones esto se hace de manera subjetiva puesto que:

- No se dan instrucciones de trabajo claras y precisas.
- No se especifican prioridades.
- No se establecen parámetros de evaluación.
- Interfiere en el superior la relación o imagen que tiene del subordinado.
- La opinión del superior se basa en las experiencias más recientes con el subordinado, olvidando o minimizando otras experiencias o contactos.

Precisamente para contrarrestar todas estas posibles deficiencias, es muy conveniente dar una retroalimentación sobre el buen y mal desempeño con la mayor frecuencia y, siempre que se pueda, inmediatamente después del hecho que le dio origen.

Lo anterior hará que los subordinados tengan idea de qué es lo “bueno”, lo “malo”, y por qué los superiores lo juzgan así. Todo esto le demostrará al subordinado el interés que se tiene en su desempeño, además de que derivará en una mayor objetividad de quienes llevan a cabo la evaluación.

En general, la retroalimentación constante sobre el desempeño genera tanto mejor rendimiento como actitudes más favorables.

La bibliografía que documenta el impacto positivo de la retroalimentación en el trabajo es muy extensa (Luthans, 1981).

No obstante, los individuos en el trabajo cotidiano siguen recibiendo muy poca o nula retroalimentación sobre su desempeño. La

gente, en general, tiene deseos muy intensos de saber si está actuando de manera positiva o negativa y por qué (sobre todo si están muy motivados en lograr las metas impuestas por la organización).

La retroalimentación por sí sola puede lograr efectos positivos muy importantes. ¿Por qué no usarla frecuentemente? (Véase capítulo 5.)

Noticias

Los mensajes descendentes, por último, deben tratar de llegar siempre como información nueva y no como algo añejo, ya conocido a través de otras fuentes.

La comunicación oficial debe llegar siempre de manera oportuna, lo que ayudará a crear certidumbre y confianza en el empleado. (Véase figura 2.3 como complemento.)

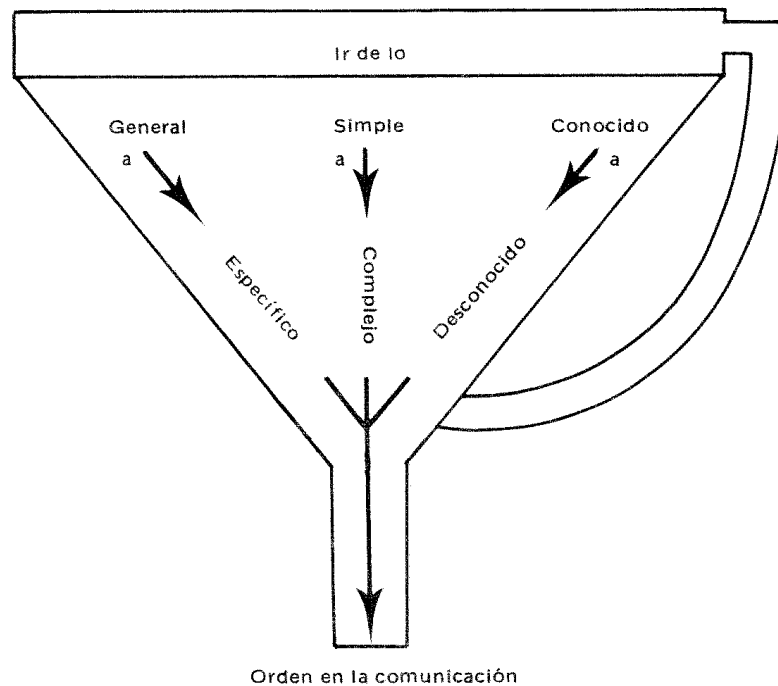


Figura 2.3. Pautas de la comunicación. Puntos que se deben practicar para convertirlos en una costumbre o hábito comunicativo.

Tomado de *Modelnética*, Modelos ejecutivos, Banamex, 1982.

3

Comunicación ascendente

GUILLERMO SAVAGE

En el capítulo anterior se hizo referencia a la comunicación de tipo descendente, destacando algunas de sus características más relevantes.

Una de las conclusiones del capítulo 2 es que la comunicación descendente permite dar a conocer a los empleados los objetivos y metas que persigue la institución, así como la información necesaria para realizar su trabajo (qué, cómo, por qué y para qué hacer).

Ahora bien, en contra de la ley de la gravedad, la comunicación en las organizaciones debe ir también hacia arriba, incluso cuando ninguna información vaya en otra dirección. La importancia de ello es que, sin mensajes que provengan de la base, sin conocer lo que opina y piensa el personal, nuestra manera de administrarlo y de obtener más resultados de éste será, a lo sumo, parcial y limitada.

En el presente capítulo trataremos el tema de la comunicación ascendente, su importancia, normas, prácticas y dificultades que en ella se generan, con objeto de hacer conciencia de su importancia y esperando motivar a la acción.

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE?

Podríamos definirla como aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. De la misma manera que una de las características de la comunicación descendente es que debe ser detallada y específica (Hall,

1980), la comunicación que va en el sentido opuesto debe condensarse, resumirse y presentar un panorama más general de lo que está sucediendo en la base.

La comunicación ascendente adopta muchas formas, sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice:

- de sí misma, su desempeño y sus problemas,
- acerca de otras personas y sus problemas,
- acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales, y
- acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho.

En otras palabras, la comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que tengamos, podemos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente (Katz y Kahn, 1981).

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Es importante subrayar, entonces, que la comunicación ascendente es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas. A continuación mencionamos algunas de las características que le dan importancia a esta forma de comunicación, de las cuales se podrá ver su aplicación directa en el rubro de normas de la comunicación ascendente.

1. Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes (Hodgetts y Altman, 1981). La comunicación ascendente es el contacto de la gente con sus superiores para que éstos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes (ejemplo: si son o no suficientes, claras, oportunas, etc.) y, por lo mismo, de lo que pueden esperar de su personal como respuesta a estos comunicados (recuérdese que mientras más detallada sea la información que se dé a los empleados, mayor posibilidad se tendrá de una respuesta adecuada por parte de éstos).
2. Mide el clima organizacional imperante. La comunicación ascendente crea, además, un canal por el que la administración

puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.

3. Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas. Esto, a su vez, impactará positivamente en la motivación del personal la satisfacción con su tarea y, por lo tanto, abrirá las puertas a una mayor productividad.
4. Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisfacen necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta.
5. Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas. En la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se logrará una mejor aceptación y comprensión en los últimos, de las decisiones ejecutivas.
6. Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influenciar y motivar a los niveles inferiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se saben y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.

En conclusión, podemos decir que este tipo de comunicación ayuda a fundamentar la toma de decisiones. (Véase figura 3.1.)

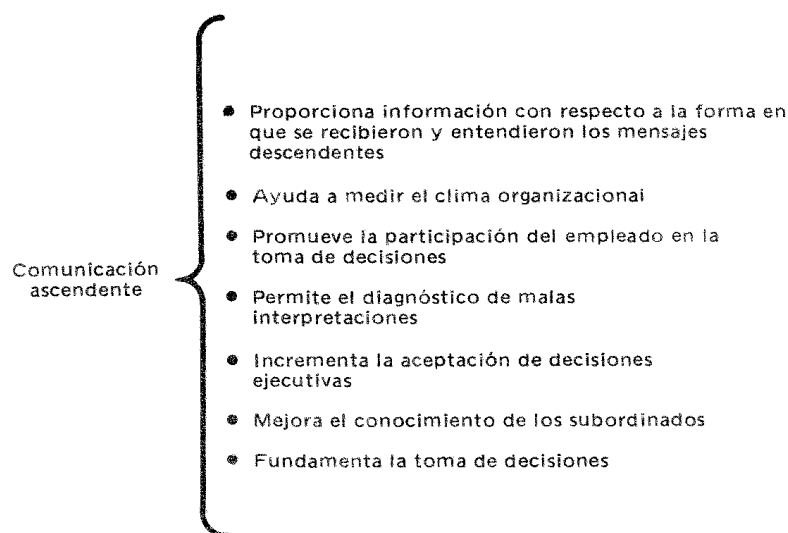


Figura 3.1. Importancia de la comunicación ascendente.

NORMAS DE LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Uno de los métodos que pueden ayudar a fomentar la comunicación ascendente dentro de una organización es el establecimiento de una política general que exprese los tipos de mensajes que se desean.

A continuación se presentan, a manera de ejemplo, las normas que al respecto adoptó una compañía en Estados Unidos.

Los empleados mantendrán informados a los supervisores directos acerca de:

1. Aquellos aspectos en los que el supervisor es responsable ante los niveles superiores (incluyendo toda la responsabilidad básica de la actuación).
2. Cualquier elemento en el que pueda existir desacuerdo o que pueda provocar controversia dentro de las diversas unidades o departamentos de la organización o entre éstas.
3. Los aspectos que necesitan una asesoría del supervisor o la coordinación con otras personas o unidades.
4. Cualquier aspecto concerniente a recomendaciones o sugerencias tendientes a efectuar cambios, innovaciones o variaciones en las normas establecidas.
5. Cualquier otro aspecto que pueda derivar en mejoras económicas o sociales para la empresa.

Como se puede ver, este tipo de normas es específico pero deja aún margen suficiente para que los empleados usen su propio criterio, lo que facilita mucho el camino a este tipo de comunicación (Davis, 1983).

PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Además de contar con normas apropiadas, es necesario manejar diversas prácticas para mejorar la comunicación ascendente. A continuación detallamos algunas de las que la bibliografía y las experiencias dentro y fuera del país señalan como las más importantes.

Lleve a cabo reuniones periódicas con su personal

Es importante que usted celebre reuniones periódicas con sus empleados, ya que sirven para fortalecer la comunicación ascendente a

través de juntas, asambleas, etc. En ellas se debe animar a los trabajadores a hablar con claridad sobre cualquier problema de trabajo, necesidades y prácticas gerenciales que de alguna manera faciliten su desempeño personal o bien interfieran con él.

Si el personal percibe que su interés por este tipo de reuniones es sincero y que se da alguna respuesta a sus inquietudes, se desarrollará un ambiente pleno de confianza y comunicación que facilitará mucho el cumplimiento de las tareas.

En el Banco Nacional de México, por ejemplo, existen actualmente ejercicios de este tipo en varias direcciones y a distintos niveles. Entre ellas podríamos hablar de reuniones mensuales de los gerentes de sucursal con su personal, en las que se discute, pregunta o sugiere sobre todas las funciones y servicios de la sucursal y en donde el gerente actúa como coordinador y responsable. De cada una de estas reuniones se levanta una minuta que tiene dos objetivos principales: por una parte, tener una constancia de lo que se obtiene de cada reunión y de cómo se van solucionando o atacando estos puntos en la práctica, y por otra, el mandar copia de la misma al superior (gerente de plaza o regional) para involucrarlo, fomentar su retroalimentación y darles formalidad a las reuniones.

Mantenga una política de puertas abiertas

Este tipo de práctica de comunicación ascendente radica en el hecho de que el personal se pueda acercar a los niveles superiores para hablar directamente de todo aspecto que él o ella consideren de interés o importancia. Generalmente el empleado deberá acudir con su superior inmediato para tratar este problema, pero deberá estar enterado que si el mismo no se resuelve, podrá acudir a niveles jerárquicos superiores. Lo que se busca con ello es que el empleado no quede con alguna inquietud sin resolver, pues esto puede interferir en su motivación y desempeño o incluso, a la larga, puede derivar en problemas mayores.

Este tipo de práctica tiene sus dificultades o barreras lógicas, pues el empleado puede temer que se tomen represalias en su contra. No obstante, si no lo hace cuando es realmente necesario, el ambiente de comunicación en su departamento puede seguir deteriorándose sin que nadie ni nada lo eviten.

La puerta abierta puede constituirse en una ayuda muy importante para que la comunicación ascendente fluya. El principal problema para que esta práctica dé resultados es saber si el gerente que está detrás tiene en realidad una actitud de puertas abiertas y si los emplea-

dos se sienten libres para cruzarlas. Hay que recordar que “del dicho al hecho...”.

¿Cómo puede usted saber si su práctica en este sentido es adecuada? Empiece por recordar si sus empleados acuden a usted cuando tienen algún problema, o por el contrario, hacen lo posible por no contárselo. ¿Hasta qué punto saben que pueden contar con su apoyo o que usted simplemente los oír?

En el Banco Nacional de México la práctica de puertas abiertas ha dado muy buenos frutos y ha acercado a los distintos niveles de personal reforzando el liderazgo, creando un clima de trabajo más propicio y fortaleciendo la identificación con la institución.

Trasponga los umbrales de su oficina

Una actitud que resulta más eficiente aún que la de “puertas abiertas” es que los ejecutivos traspongan sus propios umbrales y se acerquen a su personal. De esta manera aprenderán más sobre ellos que permaneciendo sentados en sus oficinas. La actitud en estos casos también deberá ser de apertura, para no hacer sentir que sólo los visita para ver qué hacen mal. ¿Por qué no ir con una actitud abierta y hacerles ver lo que hacen bien?

Para ilustrar el punto anterior, veamos los resultados de una importante compañía en Estados Unidos, la cual “trasladó sus puertas abiertas” de la oficina administrativa al comedor de la empresa, lugar en donde obtuvo resultados espectaculares. Se puso en práctica un programa llamado “Operación comunicación sincera”, en la que los gerentes de niveles superiores comerían con grupos de empleados.

Los empleados se inscribieron voluntariamente para acudir a estas comidas y luego los gerentes se asignaban a las mesas, asegurándose de que los trabajadores comieran con alguien que no trabajara con ellos directamente. Este método permitió que se sintieran con mayor libertad para exponer abiertamente sus inquietudes. La única promesa de la administración fue escucharlos.

Aunque el programa era voluntario, más del 80% de los empleados decidió participar y su información resultó importante. Cada gerente redactó informes regulares sobre las cuestiones problemáticas identificadas durante las comidas, pero sin mencionar los nombres de los trabajadores. Estos informes se convirtieron en la base para efectuar un profundo estudio de los problemas existentes encaminado a iniciar una acción correctiva que tuvo excelentes resultados. Los principales temas fueron productividad (32%), satisfacción en el empleo (26%) y comunicación deficiente (23%) (Davis, 1983).

Cartas de los empleados

Otra práctica de comunicación ascendente que ha dado frutos interesantes es motivar al personal a enviar cartas a alguna área previamente determinada, presentando preguntas o incluso quejas o sugerencias. Por lo general, las cartas recibidas se procesan en forma anónima y el área escogida deberá dar respuesta a todas, asesorándose por unidades especializadas para fundamentar las respuestas. En el caso de que éstas se vean como de interés general, se pueden publicar en el órgano informativo de la empresa.

Este tipo de práctica no sólo permite tener información de primera mano, para evitar así posibles filtrados que distorsionen la información, sino fomenta la participación encauzada del personal.

Otro subproducto importante es saber qué tipo de información quiere tener el personal y cuáles son sus dudas y preocupaciones, lo que puede derivar en que la información de los órganos oficiales de comunicación esté más fundamentada. Veamos un ejemplo práctico de cartas de personal.

El programa de “línea abierta” del Bank of America recurre a formas impresas que distribuye a toda la organización para que en ellas los empleados puedan dirigir sus preguntas, dudas o inquietudes. Los responsables de este programa las turnan a su vez a las áreas especializadas correspondientes, que deben dar una respuesta en un lapso no mayor de 10 días. Las respuestas son enviadas a los empleados, que se identifican, asegurándoles total confidencialidad en el trato (Davis, 1983). Este tipo de prácticas son un estímulo importante para la motivación del personal, dado que lo hacen sentir considerado, reforzando con ello la identificación con la institución y la imagen interna.

Además, la empresa también obtiene los beneficios marcados en la importancia de la comunicación ascendente, tales como retroalimentación, diagnóstico de malas interpretaciones, incremento en la aceptación de decisiones, etc.

Fomente la participación de grupos sociales

Las reuniones informales que se celebran con el personal constituyen una de las formas más eficaces de comunicación ascendente. En ellas, el personal se siente mucho más libre y genera información espontánea de mucho interés para la empresa. Si bien el objetivo final de este tipo de reuniones es la convivencia y la motivación, la comunicación ascendente es un subproducto muy importante de ellas.

Muchos de los eventos realizados para conmemorar los cien años del Banco Nacional de México tuvieron gran éxito y acogida entre el personal y generaron también información muy rica.

En algunas regiones del país, este tipo de reuniones se realizan mensualmente en las casas del propio personal, y acuden a ellas personas del primer nivel. La comunicación que ahí se ha generado ha sido de gran utilidad para todos.

Estimule las encuestas de actitud

Este tipo de estudios tienen por objeto conocer la actitud y la opinión del personal sobre determinados asuntos que son de interés para los niveles superiores, además de que también son importantes medios de comunicación ascendente de los que se dispone para tomar decisiones fundamentadas.

Si dichos estudios son bien presentados, en el sentido de que el personal vea la importancia de contestarlos sinceramente, y si además sirven realmente para tomar acciones que respondan a las inquietudes esbozadas, se irá creando un clima de confianza mutua que podrá resultar en beneficios de motivación, satisfacción y productividad.

La recolección de la información puede hacerse a través de cuestionarios escritos, de entrevistas o de simples charlas, pero hay que tener mucho cuidado en su manejo, pues, de lo contrario, se podría caer en una “encuestitis” que, lejos de mejorar la situación, puede empeorarla y crear gran desconfianza. Por esto se sugiere que, si bien es necesario tenerlas en cuenta y darles relevancia, su planteamiento preciso debe hacerse asesorándose o coordinándose con especialistas.

Los resultados de estas encuestas o estudios son dados a conocer a la gerencia, a manera de sugerencias, opiniones o recomendaciones de las unidades asesoras para los jefes de línea de quienes dependen (de ahí su sentido ascendente). Son opiniones técnicas o científicas sobre asuntos que requieren conocimientos especializados para que después, junto con el gerente, se puedan llegar a determinar aquellas acciones que seguirán para reforzar o reorientar puntos fuertes y débiles, respectivamente.

Una vez identificadas estas posibles acciones, habrá que implantarlas para dar respuesta al personal. Recuérdese que éste es, en realidad, el objetivo último que se persigue.

Como ejemplo de lo anterior podríamos mencionar que en estudios realizados dentro y fuera del Banco Nacional de México, se ha podido detectar que el personal se motiva e involucra más en su trabajo y da mejores frutos cuando tiene una retroalimentación constan-

te y directa de su superior. No obstante estos hechos, en muchos casos la evaluación de desempeño se deja a un lado (por falta de confiabilidad o adecuación del instrumento o porque se le concede poca importancia a los ojos de la gerencia).

En reuniones posteriores a estos estudios con la gerencia, los especialistas deben ayudar a dejar en claro la importancia de la evaluación y, en caso de que al instrumento con que se cuente para efectuarla se le vean deficiencias, conjuntamente con la gerencia se deberán proponer acciones que lo modifiquen en beneficio de todos.

Por último, a este ejercicio debería dársele seguimiento y control para percatarse de que la acción decidida va encaminada en el sentido deseado. (Véase figura 3.2.)

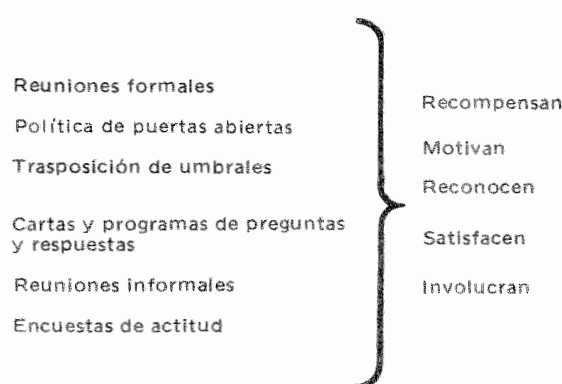


Figura 3.2. Prácticas de la comunicación ascendente.

DIFICULTADES DE LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Hasta ahora hemos mencionado algunas normas y prácticas de la comunicación ascendente y si bien aparecen como elementos fáciles de implantar, cada una de ellas puede enfrentarse a posibles problemas.

A continuación mencionaremos algunas de las dificultades que se dan más frecuentemente en la comunicación ascendente para que se tenga conciencia de ellas y se traten de tomar precauciones para salvarlas.

Filtros de la comunicación ascendente

Los empleados tienden a enviar por las redes ascendentes aquellos mensajes que aumentan su credibilidad y mejoran su posición, filtran-

do o bloqueando aquellos mensajes que pueden ser negativos para su imagen. Veamos un ejemplo: “Cuanto mayores sean las aspiraciones de promocionar a un empleado, menor será la información negativa que éste le facilite a su jefe. Además de la tendencia a filtrar las malas noticias cuando siguen una dirección ascendente, el problema planteado por la posición o estatus de la persona receptora también inhibe muchos mensajes ascendentes” (Read, 1962). Es difícil hablarle directamente a un director, tanto por su nivel, como por la imagen que quiero darle.

El flujo de la comunicación ascendente

Una dificultad inherente a este tipo de comunicación está en el hecho de que tiende a moverse con lentitud y sufriendo muchas veces demoras.

En cada uno de los niveles de una organización, la persona que tiene la necesidad de enviar un mensaje ascendente lo piensa siempre más de dos veces, pues siente que el enviarlo se puede tomar como una admisión de que no se pudo manejar acertadamente algún problema. Si por fin se decide a hacerlo, bien puede ser que lo disfrace de tal manera que los niveles superiores recibirán sólo una fracción del mensaje real. La tendencia es, en conclusión, el pensar mucho antes de enviar el mensaje haciendo el flujo lento.

Salto de niveles

Hemos visto —al hablar de puertas abiertas— que algunas veces la comunicación ascendente puede saltar niveles jerárquicos, con el objeto de que la información llegue más fresca y directa a los superiores, lo que puede provocar ciertos enfrentamientos o roces entre niveles. Al respecto, hemos de decir que cuando existe una necesidad válida para hacerlo —en términos de la importancia de la comunicación— y una vez que se haya intentado llevar la comunicación al supervisor directo sin éxito, el salto de niveles es la única vía que queda disponible. De lo contrario, los problemas que se eviten ahora pueden ser mayores en el futuro.

La manera de tratar de resolver el posible problema de los roces causados por salto de niveles es, en primer lugar, estableciendo formal o informalmente normas para la comunicación ascendente en donde se especifique que siempre se acudirá, en principio, con el supervisor directo para presentar quejas y/o sugerencias. Ahora bien,

en caso de que éste no atienda a las inquietudes del personal, sí se permitirá acudir con el supervisor del supervisor para presentar la comunicación, debiendo el primero de mantener en el anonimato a la(s) persona(s) que acudieron con él para evitar cualquier represalia del jefe directo. En este caso, el salto de niveles puede orillar a que los superiores directos le den más importancia a la comunicación ascendente y consideren más a su personal para futuras ocasiones.

Uno de los resultados más importantes que se buscan con la comunicación ascendente es que se complemente el hábito de ordenar con el hábito de escuchar.

Necesidades de respuesta

Cuando se recibe la comunicación ascendente, la gerencia debe responder a ella con el fin de impulsar el paso de los mensajes ascendentes en el futuro. De lo contrario, la falta de respuesta desalienta la comunicación ascendente, como lo demuestra el siguiente ejemplo.

En una ocasión se envió un memorando a los gerentes de las sucursales de ventas de una compañía, animándolos a presentar sugerencias con el propósito de mejorar las relaciones con sus clientes. Poco tiempo después de haber recibido el memorando, una gerente de sucursal solicitó que la empresa revisara una cláusula “de letra fina” en uno de los contratos de venta, porque varios clientes habían presentado objeciones a ella. Inmediatamente después de que envió la carta, recibió una llamada telefónica de uno de los miembros de la gerencia superior. Transcurrió un año sin que volviera a saber nada sobre el particular y la cláusula seguía todavía sin corregirse. La gerente comentó al entrevistador que “las respuestas de esta índole no la animan a una a comunicarse con la gerencia superior para nada”.

Como lo hemos dicho antes, la necesidad de respuesta es uno de los puntos clave para lograr un buen ambiente de trabajo. Si se da, el ambiente mejorará para bien de todos; si no se da, el círculo se moverá a la inversa e impedirá la comunicación (Davis, 1983).

¿Qué se puede hacer con respecto a estas dificultades?

Obvio es decir que este tipo de filtros se darán más frecuentemente en los primeros intercambios entre dos personas o niveles, pero si el superior sabe crear un ambiente favorable de comunicación y confianza con el subordinado, poco a poco los filtros tenderán a desapa-

recer. En otras palabras, mucha de la calidad en la comunicación ascendente se fundamenta en la calidad de administración de personal que tenga el superior y en qué tanto mantiene buenas relaciones con sus subordinados. Otra manera de salvar indirectamente estos filtros es cotejando la información accesada con la que otras personas puedan dar; contra la que uno mismo posee, o contra el conocimiento que se tenga del desempeño de la persona que transmitió dicha información. Así, aunque una persona se presente como “inocente” o “profesional”, el conocimiento que uno tiene de ella por otros medios servirá para saber qué tan válida y confiable es la comunicación que la persona transmitió.

ESFUERZOS PARA ALENTAR LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE

La práctica real de las organizaciones en diversos países nos dice que el fomento de este tipo de comunicación es mínimo en realidad. Los niveles superiores siempre creen saber perfectamente lo que necesita, piensa, hace o siente su personal, cuando en realidad casi nunca se lo han preguntado directamente o se han molestado en investigarlo. Obvio es decir que este problema se dará aún más frecuentemente en organizaciones grandes y complejas.

No obstante, el fomento de este tipo de comunicación es crucial dado que la dirección y vitalidad de las empresas no se puede entender si no se sabe cómo piensa su personal. Y si bien el hecho de que este tipo de comunicación muy escaso no redunde en un paro de las actividades —aparentemente se sigue la marcha—, la habilidad para optimizar la productividad y calidad de servicios tendrá siempre mejores oportunidades y fundamentos si se sabe y se comprende la forma de sentir del personal. (*Véase cuadro 3.1.*)

CONCLUSIONES

1. La comunicación ascendente se da cuando las personas de los niveles bajos en la estructura organizacional emiten uno o más mensajes hacia los niveles superiores, a través de los canales tanto formales como informales.
2. La comunicación ascendente brinda a la administración la retroalimentación que proviene de los empleados, permite la participación de los empleados en la toma de decisiones y proporciona el diagnóstico de malas interpretaciones a los mensajes.

Cuadro 3.1. Mensajes que se deben incluir en la comunicación ascendente.

- Lo que están haciendo los empleados: “esta semana estaré trabajando en el proyecto X”.
- Los problemas laborales no resueltos: “tenemos problemas con sacar el reporte pues no sirve la computadora”.
- Sugerencias sobre el trabajo que se va a realizar: “creo que deberíamos eliminar la cuarta etapa”.
- Actitudes y opiniones del trabajo, colegas y la compañía: “me siento muy satisfecho de trabajar aquí”.

Adaptado de Planty y Machaver, 1952.

3. Algunas de las prácticas utilizadas para mejorar la comunicación ascendente son: celebrar reuniones periódicas con los empleados, mantener una política de puertas abiertas y traspaso de los umbrales de la oficina, fomentar la participación en grupos sociales y estimular las encuestas de opinión.
4. Entre los problemas que surgen en la comunicación ascendente tenemos: la lentitud de los mensajes, los filtros en la comunicación y los cortos circuitos.
5. Algunas de las formas que atacan más efectivamente estos problemas son la creación de confianza mutua entre superior y subordinado y el dar a la comunicación su lugar dentro del proceso efectivo de *management*.

BIBLIOGRAFÍA

- Davis, K., *El comportamiento humano en el trabajo*, McGraw Hill, México, 1983.
- Goldhaber, G. M., *Comunicación organizacional*, Logos Consorcio Editorial, México, 1977.
- Hall, R. H., *Organizaciones: estructura y proceso*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1980.
- Hodgetts, R. M. y Altman, S., *Comportamiento en las organizaciones*, Nueva Editorial Interamericana, México, 1981.
- Katz, D. y Kahn, R. L., *Psicología social de las organizaciones*, Trillas, México, 1981.
- Planty, E. y Machaver, W., “Upward Communications: A Project in Executive Development”, *Personnel*, núm. 28, pág. 4, 1952.
- Read, W. H., “Upward Communication in Industrial Hierarchies”, *Human Relations*, núm. 15, pág. 1, 1962.

4

Comunicación horizontal informal y rumor

ALBERTO MARTÍNEZ DE VELASCO,
ABRAHAM NOSNIK, VICTORIA VARGAS,
GUILLERMO SAVAGE

Ya hemos hablado en capítulos anteriores sobre algunos tipos de comunicación que se dan dentro de una organización. En el presente capítulo hablaremos de dos formas más en las que este flujo se da.

En primer lugar, se hablará sobre la comunicación horizontal, para ver posteriormente la comunicación informal y el rumor.

El hecho de estudiar a la comunicación horizontal, informal y rumor en un mismo capítulo se debe a la consideración que han hecho algunos autores, entre ellos Katz y Kahn (1981), de que la comunicación horizontal suele ser vista como un tipo de comunicación informal más que formal. Dicho de otra manera, la comunicación horizontal se dará a través de redes de información personales y sociales, más que por autoridad oficial o formal, y su mayor importancia estriba en el impacto que esta información tiene en las personas como tales, más que por su posición formal o nivel jerárquico en la organización. Por lo mismo, la comunicación horizontal será más flexible e inestable (su control será más difícil).

Los líderes de las redes de comunicación horizontal en las organizaciones lo serán, entonces, no necesariamente por su puesto, sino por su conocimiento, competencia, libertad de movimiento y carisma o atractivo personal.

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL?

Este tipo de comunicación es lo que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí y, de hecho, está relacio-

nada con la formación de grupos dentro de una organización de la siguiente manera:

Toda empresa o institución tiene ciertas actividades que realizar derivadas de las metas u objetivos que se ha propuesto lograr. Para cumplir con estas metas, se tienen que llevar a cabo tareas que se asignan a ciertos empleados para su ejecución. Esto implica que la mayoría de los empleados con esta responsabilidad son miembros de un grupo, que puede ser formal o informal. Por ejemplo, cuando un grupo de empleados que ocupan el mismo nivel jerárquico trabajan juntos para cumplir una tarea o proyecto particulares, deben tener un cierto grado de integración y coordinación entre ellos a través de la comunicación horizontal.

Este tipo de comunicación se da entonces:

- a) Entre miembros del mismo grupo.
- b) Entre miembros de distintos grupos.
- c) Entre miembros de distintos departamentos.
- d) Entre la línea y el estaf (grupo de asesores especialistas).

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo. Lo anterior nos lleva a ver que existen situaciones en las cuales es deseable fomentar la comunicación horizontal, entre las cuales tenemos las siguientes:

¿CUÁNDO FOMENTAR LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL?

1. Cuando es necesaria la coordinación de un trabajo para el funcionamiento de la organización y/o el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.
2. Cuando es necesario brindar el apoyo social y emocional a los empleados de la organización. Esto se debe a que generalmente las presiones psicológicas siempre llevan a la gente a comunicarse con sus colegas.
3. Cuando es necesario un control real del poder de los altos líderes, ya que mientras más autoritaria y jerárquica sea la organización, más se considera a la información como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas (Katz y Kahn, 1981).

¿CUÁLES SON LAS RAZONES POR LAS QUE SURGE LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL?

1. Una razón muy importante está en el hecho de que distintos departamentos en las organizaciones tienen muchas veces que relacionarse mutuamente para sacar un trabajo en común. En otras palabras, existe entre ellos "interdependencia funcional", y, como se encuentran al mismo nivel estructural, su comunicación será horizontal. Cuando el gerente de un departamento se comunica con el encargado de promociones, capacitación, etc., para asesorarse con respecto a sus subalternos, se está comunicando horizontalmente. Cuando varios departamentos unen esfuerzos para un mismo proyecto, tratando de aprovechar al máximo la especialidad de cada uno, también utilizarán la comunicación horizontal para su coordinación.
2. Otra razón que hace surgir este tipo de comunicación es que los individuos se comunican de manera más abierta con sus iguales que con los superiores. La comunicación entre iguales (horizontal) está menos sujeta a distinción de estatus porque en ella las personas comparten un marco de referencia. Además, el contenido de los mensajes llevados por el flujo horizontal es principalmente de naturaleza coordinadora, en tanto que los flujos hacia arriba proporcionan retroalimentación sobre el desempeño operativo de los niveles bajos de la organización.
3. La tercera razón, ya esbozada, es que, por su misma naturaleza, la comunicación horizontal se mueve rápida y fácilmente, permitiendo que las decisiones sean más rápidas y compartidas por toda la organización.

¿CUÁLES SON LAS POSIBLES BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL?

Una de las barreras que puede provocar problemas en la comunicación horizontal es la competencia desleal. Este concepto se refiere a la competencia que se da cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, para que la actuación de esta última sea menos eficiente (Goldhaber, 1977).

La competencia desleal se puede dar, por ejemplo, cuando dos funcionarios son candidatos a un mismo puesto superior que ha quedado vacante y se plantea entre ellos un dilema de cooperación o

competencia desleal. Muchas veces, el bloqueo de la información se da simplemente porque alguna de las personas quiere obtener más reconocimiento o quedar mejor con el superior.

Una segunda barrera puede ser la misma especialización de las personas, que puede causar una atmósfera competitiva. Por ejemplo, cuando esta situación se da, los gerentes se sienten estimulados a conseguir sus propios objetivos en vez de comunicarse con los otros ejecutivos de su mismo nivel para lograr alcanzar, de manera conjunta, las metas de la institución. En otras palabras, tratan de optimizar sus resultados personales sin ver qué efecto pueden causar en la organización como un todo, pues el comunicarse con sus iguales para coordinarse o asesorarse les hace perder “imagen”. (Véase cuadro 4.1.)

Cuadro 4.1. Comunicación horizontal.

<i>Funciones</i>	<i>Razones</i>	<i>Barreras</i>
• Coordinación y solución de problemas. • Apoyo social y emocional. • Control del poder autoritario. • Ocupación de vacíos de comunicación formal.	• Interdependencia funcional. • Comunicación más abierta entre iguales. • Flujo más rápido y fácil.	• Competencia desleal. • Ocultamiento y/o control excesivo de información. • Especialización de las personas.

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INFORMAL?¹

Una comunicación informal es:

- El intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella.
- Sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente.

¹ Antes de adentrarnos en esta parte del capítulo, es importante recordar que la comunicación organizacional se divide en dos grandes ámbitos: formal e informal y que, estrictamente hablando, la comunicación horizontal es uno de los tipos de comunicación formal

- Cuando toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área.

Mientras que las comunicaciones formales están previstas y reguladas en las cartas y manuales de organización, las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados, independientemente del cargo que ocupan. En cierto sentido, la comunicación informal es un derecho humano por naturaleza, que siempre se da cuando las personas se congregan en grupos y hasta cierto punto denota interés en el trabajo puesto que, en caso de que éste no existiera, la comunicación informal también se vería mermada. En otras palabras, esta última idea quiere decir que la comunicación informal se genera entre otras cosas porque la gente se interesa en su trabajo.

Las organizaciones tienen que comprender la normalidad de la presencia espontánea de la comunicación informal y, por lo mismo, deben aceptar su existencia.

¿QUÉ PRECISIÓN TIENE LA COMUNICACIÓN INFORMAL?

Diversos estudios realizados demuestran que, en situaciones normales de trabajo, más de las tres cuartas partes de la comunicación informal son precisas: Davis (1983), 75%; Marting (1969), 85%; Walton (1961), 78%; Rudolph (1971), 80%. Normalmente se piensa que esta clase de datos es menos precisa de lo que en realidad es, sobre todo porque se magnifican los errores y se recuerdan más que los aciertos. Cuando un error aparece, esto puede aparentar falsedad en el resto de la información, sobre todo al tratarse de un rumor.

Un hecho más aceptado es el que la información difundida por las redes informales es, por lo general, incompleta, de tal modo que se malinterpreta en ocasiones, a pesar de que, como hemos visto, muchos de los detalles que contiene son exactos o cercanos a la realidad.

En resumen, podríamos decir que, a pesar de que la comunicación informal tiende a dar a conocer la verdad, rara vez lo hace de forma completa.

“Estas inexactitudes acumulativas de la comunicación informal significan que, en general, tienden a producir más malos entendidos

(capítulo 1). No obstante, podemos decir que la comunicación horizontal es como un “puente” entre los dos ámbitos, pues muchas veces se mueve en la parte informal de la organización. Por esta razón se pensó en presentar a la comunicación horizontal en el mismo capítulo de la informal, si bien es importante hacer la aclaración.

que lo que sugiere su pequeño porcentaje de información errónea” (Davis, 1983).

¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE COMUNICACIÓN INFORMAL Y RUMOR?

La mayoría de las veces, cuando se habla de comunicación informal, la gente tiende a relacionarla con una de sus modalidades: el rumor, y por ello la consideran tan negativa. Realmente, la comunicación informal también puede transmitir noticias y/o comentarios no dañinos a la organización e, incluso, benéficos y normales. (Véase cuadro 4.2.)

Cuadro 4.2. Contenidos de la comunicación informal.

- **Noticias.** En éste, el renglón de la comunicación informal, se transmiten anuncios de un suceso reciente que contiene fundamento, pero que no se ha confirmado por una fuente digna de crédito. Además, puede relacionarse con elementos de trabajo: “mi jefe me dijo que el aumento va a ser general” sin que haya salido la circular oficial, o con elementos sociales: “Rosi tuvo un niño” sin que ésta me lo haya dicho o yo lo haya visto.
- **Comentarios.** Es muy común que dentro de la comunicación informal los comentarios se den de una manera verbal. Estos comentarios los podríamos catalogar como interpretaciones de noticias, de informaciones o de textos. En ocasiones los comentarios sirven de preámbulo a la comunicación formal para establecer buenas bases o *rapport*. Otro uso importante de ellos es disminuir tensiones. Por ejemplo, en reuniones o juntas de trabajo los *coffee breaks* sirven para bajar las tensiones generadas al cambiar impresiones sobre diversos temas, por medio de la comunicación informal: “¿ya leíste el libro *El ejecutivo al minuto?*; creo que ...”; “¿viste lo que declaró el presidente esta mañana?; yo lo interpreto como ...”.
- **Rumores.** Ésta es la parte general dañina de la comunicación informal, ya que por lo general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original. Por ejemplo: “es un hecho que en el próximo periodo los aumentos mínimos serán del 40%”.

Una de las causas del surgimiento de este tipo de comunicación es la necesidad de la gente por entrar en contacto tratando de establecer bases para una relación personal. De esta manera, muchas veces nos vemos conversando con personas de diversos departamentos o equipos de trabajo de temas tales como el clima, las películas que hemos visto o el último acontecimiento deportivo o social en que participamos, sin que esto afecte negativamente al trabajo. Realmente lo que estamos tratando de hacer es, usando la comunicación informal como vehículo, sentar bases para una relación futura y dejar la puerta abierta para poder usarla en caso necesario.

¿CUÁLES SON ALGUNAS DE LAS CAUSAS QUE HACEN SURGIR LA COMUNICACIÓN INFORMAL?

Esta forma de comunicación es más un producto de la situación que de las personas involucradas.

Esto significa que dadas la situación y la motivación apropiadas, cualquiera de nosotros tenderá a participar activamente en una red de comunicación informal (Davis, 1983). Las causas más comunes que inducen a esta participación son:

Nerviosismo e inseguridad

Cuando se percibe inseguridad en la situación prevaleciente, las personas tienden a aumentar su comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse entre sí contra lo desconocido. Por ejemplo, renuncias, despidos, cambios de métodos o procedimientos de trabajo, innovaciones, etc.

Falta de información

Cuando se carece de información sobre una situación dada, la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que puede, recurriendo a la información que se halla en los canales informales: “¿Qué sabes tú de la renuncia de x?”; “¿Qué has oído de nuestro cambio al centro?”.

Interés personal o emocional en una situación

Cuando los individuos tienen un interés especial en una situación y no se les informa acerca de ella, encontrarán lagunas para realizar sus propias inferencias. La gente llena estos huecos de información

con sus propias percepciones: creo que el jefe no nos reúne porque todavía no se define la situación de la división, la división va a desaparecer, el jefe se va a otra área, etcétera.

Informaciones recientes

Los individuos participan más activamente en los rumores cuando reciben noticias, es decir, información nueva y desean diseminar estas noticias tan rápidamente como les sea posible: “El nombrado como nuevo director fue x”; “acaba de renunciar y”.

Necesidad de entrar en contacto

Generalmente la comunicación informal se transmite de boca a boca y por observación. Como resultado, es común encontrar que los miembros de los grupos informales entran en contacto durante su rutina cotidiana de trabajo. “¿A qué hora saliste ayer?”; “¿Cómo te fue en tu presentación?”

Ciertos trabajos dan a los empleados más oportunidades de acceso a comunicación y noticias que vale la pena comunicar. El resultado es que estos empleados son más activos dentro de la red de rumores, no debido a su personalidad, sino al tipo de trabajo que desempeñan dentro de la organización. Sus empleos les dan una base para convertirse en individuos clave dentro de la red de comunicación informal.

Ejemplos clásicos de este tipo de puestos son los de secretaria, aquellos allegados a personal de primeros niveles o más cercanos al lugar de toma de decisiones. También la gente que por su personalidad es más dada a hablar o comunicarse que la mayoría.²

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL?

Si bien en la mayoría de las ocasiones se tiende a maximizar los puntos negativos de este tipo de comunicación, la comunicación informal también puede proporcionar a los gerentes mucha retroalimentación con respecto al desempeño de sus empleados, ayudando a comprenderlos mejor, o bien a traducir las órdenes formales de la gerencia al lenguaje de los empleados.

² Las cuatro primeras causas que mencionamos están adaptadas de Hodgetts y Altman, 1981.

En algunos casos, la comunicación informal puede contener información que el sistema formal no desea difundir y que intencionalmente no menciona, pero que de alguna manera quisiera que se sepa: “ahora no es el momento para pedir aumentos o nuevo horario”. Otra característica de la comunicación informal es la rapidez con que se difunde. Puesto que es flexible y personal, la información de tipo informal fluye con mayor rapidez que la información que viaja a través de la mayor parte de los sistemas formales de comunicación. Su velocidad hace que sea difícil que la gerencia detenga rumores indeseables o proporcione alguna información que aclare o vaya en contra de un rumor.

Otra característica de la comunicación informal es su capacidad poco usual de filtrarse incluso por las redes de información más cerradas de una compañía, debido a que corta las líneas organizacionales y afecta a las personas que están directamente involucradas en el asunto. La comunicación informal es una fuente muy popular de información confidencial (Davis, 1983).

Diversos estudios demuestran que la comunicación informal tiene gran influencia tanto favorable como desfavorable; logra tantas cosas positivas como negativas que, realmente, llega a ser muy difícil determinar hasta qué punto sus efectos netos en la organización son benéficos o perjudiciales (Newstrom, Monczka y Reif, 1974). (Véase cuadro 4.3.)

Cuadro 4.3. Causas y características de la comunicación informal.

<i>Causas</i>	<i>Características</i>
• Nerviosismo e inseguridad. • Falta de información. • Asuntos relacionados con amigos y colegas. • Informaciones recientes. • Procedimientos para contacto interpersonal.	• Brinda retroalimentación sobre el desempeño. • Traduce las órdenes formales a un lenguaje más accesible. • Hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia. • Es más rápida y flexible. • Es incompleta, lo que puede traer consigo malos entendidos.

RESPUESTA DE LA GERENCIA A LA COMUNICACIÓN INFORMAL

Debido a la necesidad de aceptar la existencia de este tipo de comunicación, los gerentes tienen que aprender a aprovechar las redes de comunicación informal: necesitan saber quiénes son sus líderes, cómo operan y qué clase de información difunden. Estos conocimientos pueden ayudarlos en los momentos en que se desea influir en estas redes, tratando de evitar sus puntos negativos. Por ello los gerentes deben esforzarse por mantener bien informado al personal, de manera que se reduzca la necesidad de difundir información no formal con los consecuentes efectos de ansiedad, inseguridad o angustia. Otra manera de influir en el proceso será el difundir información útil, para lo cual se hace necesario que revisemos qué tan buenos y completos son nuestros canales formales de información a los ojos del personal (evaluación de medios, formas y contenidos de la comunicación formal). (Véase cuadro 4.4.)

Cuadro 4.4. Cómo debe reaccionar la gerencia ante la comunicación informal.

- a) Si se quiere evitar, habrá que difundir información oficial de manera completa, clara y oportuna.
- b) Si se quiere aprovechar, se debe estar al tanto de lo que ella difunde para:
 - Saber qué está inquietando al personal.
 - Conocer los “vacíos” de información.

En ambos casos, la existencia de la comunicación informal puede servir para obligar a mejorar la comunicación formal de la organización.

¿QUÉ ES EL RUMOR?

Es la parte de la comunicación informal que se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales, es decir, sin ir dirigida a personas específicas ni siguiendo canales específicos.

¿CUÁLES SON LAS CAUSAS PRINCIPALES QUE HACEN SURGIR EL RUMOR?

Éstas son:

- a) El interés que se tiene por una situación.
- b) La ambigüedad, lo incierto y/o lo confuso.
- c) La falta de información alrededor de la situación.

Una de las condiciones que originan y divulgan el rumor es conocer un acontecimiento de importancia general o sospechar su existencia, pero que oficialmente se quiere manejar como si no existiera, o bien, no se da todavía información oficial. Por ejemplo: si se están dando cambios en los primeros niveles de una organización con sus consiguientes efectos en el personal de los niveles inferiores (nuevo estilo de administración, nuevos objetivos, nuevos métodos, nuevo equipo de trabajo, etc.), a falta de información certera y por la ambigüedad que trae consigo esta situación, se empezarán a correr rumores acerca de los elegidos tratando de dar fundamento, en realidad falso, a esta información: “estoy seguro de que es Juan”, “algunos amigos míos, allegados directamente a Ricardo, me aseguraron que el nombrado será Gustavo”; “es un hecho que en el próximo periodo los aumentos mínimos serán de 40%”.

Los ejemplos anteriores nos hablan de otra característica muy importante del rumor, que es resultado del manejo que le dan diferentes personas y del efecto que causa en ellas. A medida que se transmite un rumor, si bien conserva el tema central, cada persona lo filtra seleccionando de él aquello que satisface de alguna manera sus propias necesidades y expectativas, añadiendo nuevos elementos.

¿CÓMO SE PUEDE CONTROLAR EL RUMOR?

Por las características descritas anteriormente, el rumor se dispersa rápidamente y llega a cubrir de hecho a toda la organización, pudiendo traer consigo consecuencias negativas. Por lo mismo, es imperativo tratar de determinar algunas de las formas principales en que el rumor puede ser controlado, especificando qué se debe atacar y cómo hacerlo. A continuación se describen algunas de estas “estrategias de ataque” que se deberían llevar a la práctica sólo en los casos en que la circulación de un rumor sea dañina, paralizando a la gente e impactando negativamente la productividad (la mayoría de los rumores no lo son y desaparecen con rapidez, por lo que tratar de controlarlos todos sería imposible y poco efectivo).

Reducción de las causas del rumor

La mejor manera de controlar los rumores es ir al fondo de las causas en lugar de tratar de detenerlos una vez que han comenzado a difundirse. Llegar a la raíz constituye un uso sabio del sistema preventivo, en lugar del método correctivo tardío. Cuando las personas se sienten razonablemente seguras entienden las cosas que les importan y se sienten parte del equipo de trabajo (Davis, 1983). Por lo mismo no existen muchas causas para iniciar rumores cuando hay poca ambigüedad en una situación. Sin embargo, cuando las personas tienen problemas emocionales o no tienen la información adecuada sobre su ambiente, hay riesgo de que surjan los rumores. Ésta es una reacción normal que trata de hacer que su situación tenga mayor sentido y seguridad.

Manejo de hechos

Una vez que el rumor ha comenzado a propagarse, la mejor solución es dar a conocer los hechos reales por una fuente digna de crédito, ya que con esto se elimina la ambigüedad que cada individuo pudiera tener. La comunicación directa de los hechos es la más eficiente siempre que no se mencione el rumor, porque si éste se repite, alguien le prestará atención en lugar de escuchar su refutación.

Mejorar otras formas de comunicación

Una forma de minimizar los aspectos negativos que causa el rumor es mejorar otras formas de comunicación formal (circulars, memorandos, revistas internas). Si existe información sobre aspectos importantes para los subordinados y si ésta llega clara y oportunamente por vías oficiales, será menos probable que se originen rumores malsanos (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1984).

Atención a rumores

Sea cual fuere la importancia de un rumor, se le debe escuchar con cuidado porque, aun cuando sea falso, generalmente porta un mensaje sobre los sentimientos del empleado. Cada gerente debe preguntarse: “¿Por qué se originó ese rumor?” “¿Qué significa?”; de esta manera podrá tener un conocimiento más profundo con respecto al lugar

donde se generan las ambigüedades y cuáles son los intereses de los empleados. Parece poco realista prestar atención a rumores falsos pero puede ser útil escucharlos. (Véase cuadro 4.5.)

Cuadro 4.5. Cómo disminuir las causas del rumor.

- Reducir la ambigüedad.
- Dar a conocer los hechos reales de un modo directo.
- Comunicar los hechos por una fuente digna de crédito.
- Mejorar otras formas de comunicación.
- Manejar la información adecuadamente.

¿CÓMO INFLUIR EN LAS ESTRUCTURAS INFORMALES DE LA ORGANIZACIÓN?

Las estructuras informales no son creación de la gerencia y, por lo mismo, ésta no puede hacerlas desaparecer ni tampoco le conveniría hacerlo. Lo que sí resulta conveniente es aprender a vivir con ellas y tener, en alguna medida, influencia sobre ellas. El trabajo de la gerencia en este sentido se podría resumir en los siguientes puntos:

- Aceptar y entender la organización informal.
- Tomar en consideración los efectos posibles en los sistemas informales cuando se emprende una acción.
- Integrar, tanto como sea posible, los intereses de los grupos informales con los de la organización formal.
- Evitar que las actividades informales amenacen indebidamente a la organización en general.

La combinación más deseable en organizaciones formales e informales parece ser un sistema formal predominante para conservar la unidad hacia los objetivos, junto con un sistema informal bien elaborado para motivar la formación de equipos cohesivos e impulsar el trabajo en equipo. En otras palabras, la estructura informal debe ser lo suficientemente fuerte como para apoyar, pero no dominar, a la organización (Davis, 1983).

CONCLUSIONES

1. La comunicación horizontal ocurre cuando el emisor y el receptor están al mismo nivel en la organización, y puede ser: entre miem-

- bros del mismo grupo, entre distintos grupos o departamentos y entre la línea y el estaf.
2. Este tipo de comunicación debe fomentarse cuando es necesaria la coordinación de un trabajo; para dar apoyo social y emocional a los empleados y para control del poder.
 3. La comunicación informal es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización sin seguir los canales formales de comunicación.
 4. Las causas de la comunicación informal suelen ser: interés por la información, inseguridad, falta de información o ambigüedad, asuntos relacionados con amigos y asociados e información reciente.
 5. El rumor es un mensaje no confirmado por un emisor formal de la organización y se difunde por canales interpersonales.
 6. La gerencia debe aceptar y tratar de entender la comunicación informal y el rumor para poderlos controlar o influir sobre ellos en momentos críticos.
 7. Las maneras principales de controlar o tratar de influir en el rumor son: ir al fondo de sus causas, manejar los hechos, saber escuchar, atender a lo que los rumores difunden y evaluar y manejar correctamente los canales y medios de comunicación formal.

BIBLIOGRAFÍA

- Davis, K., *El comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, México, 1983.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H., *Organizaciones: conducta, estructura y proceso*, Nueva Editorial Interamericana, México, 1984.
- Goldhaber, G. M., *Comunicación organizacional*, Logos Consorcio Editorial, México, 1977.
- Hodgetts, R. M. y Altman, S., *Comportamiento en las organizaciones*, Nueva Editorial Interamericana, México, 1981.
- Katz, D. y Kahn, R., *Psicología social de las organizaciones*, Trillas, México, 1981.
- Marting, B., *A Study of Grapevine Communication Patterns in a Manufacturing Organization*, disertación doctoral, Arizona State University, 1969.
- Newstron, J. W.; Monczka, R. E. y Reif, W. E., "Perceptions of the Grapevine: Its Value and Influence", *Journal of Business Communication*, 1974.
- Rudolph, E., *A Study of Informal Communication Patterns, within a Multi-Shift Public Utility Organization Unit*, disertación doctoral, University of Denver, 1971.
- Walton, E., "How Efficient is the Grapevine?", *Personnel*, núm. 28, 1961.

5

Comunicación escrita

La comunicación escrita posee ventajas evidentes, ya que se presta menos a ambigüedad y a malas interpretaciones, que la verbal. Además la distribución es generalmente sencilla y eficiente. Y es así mismo relativamente poco costosa. Una ventaja adicional consiste en que se puede guardar para la posteridad y consultarse las veces que uno desee.

Recibimos información escrita sobre infinidad de aspectos del mundo que nos rodea; no sólo en forma de periódicos y revistas, sino mediante boletines, publicidad, formularios, cuentas, extractos bancarios, libros, folletos, cartas y manuales de instrucción.

En la industria la palabra escrita sigue siendo el método principal de disseminación de información, no sólo dentro de la compañía sino fuera de ella. Los métodos externos, tales como comunicados de prensa y anuncios, no están dentro del ámbito de este libro. Nos concentraremos en la forma como nos dirigimos por escrito a los empleados.

Los medios principales que entraremos a considerar son:

- papeles oficiales
- boletines de información

- hojas informativas
- periódicos y revistas de la empresa
- informes sobre empleados
- cartas, carteles y folletos.

Papeles oficiales de la empresa

Este tipo de comunicación incluye:

- instrucciones
- regulaciones de oficina
- manuales de funcionamiento
- memorandos
- organigramas.

Y todo material escrito relacionado con el funcionamiento de la empresa.

Las incluimos aquí debido a que se les considera como formalidades y no como proveedores de información. Veamos un par de ejemplos. Las regulaciones en una instalación industrial contemplaban: *"La longitud del cabello de los operadores de máquinas no debe pasar del hombro"*. En una empresa competidora las regulaciones dicen: "El pelo largo puede enredarse en la maquinaria produciendo resultados fatales. Debe conservarse por encima del hombro".

En caso de que este ejemplo parezca muy *trillado*, dedíquese a revisar las comunicaciones oficiales internas de su firma y después pregúntese cuánto comunican ellas a los empleados.

Aunque las instrucciones escritas, los memorandos y los manuales deben surtir sus propósitos como documentos operativos, existen unos criterios sencillos para mejorar su eficacia, claridad y credibilidad.

¿Se necesitan?

¿Se trata acaso de una pregunta ridícula? Tome su archivo más voluminoso y dedíquese documento tras documento a preguntarse si realmente todos ellos fueron necesarios.

Una empresa aseguradora escocesa fue finalmente convencida por sus corredores de acciones de que era más eficiente colo-

car órdenes de transacciones por teléfono en lugar de hacerlo por cartas. Unas semanas después los corredores recibieron una carta de un cliente diciendo: "El 18 del presente los llamaremos para formalizar un pedido de ...".

La lección que debemos aprender de esta situación es que *"los cañazos no comunican nada"*.

¿Comunica las razones?

Este es como el ejemplo del cabello largo y la maquinaria. Es a veces importante comunicar información adicional de respaldo en documentos como por ejemplo las instrucciones permanentes. Qué diferencia tan grande entre las dos frases siguientes: "El receso para el refrigerio en la tarde, será ahora entre las 3:00 y las 3:15 p.m. en lugar de entre las 3:30 y 3:45", y "debido al recalentamiento de la maquinaria, el receso para el refrigerio será ahora entre las 3:00 y las 3:15 p.m.".

¿Es claro?

Posiblemente las instrucciones sean claras para usted. ¿Pero son también claras para la persona que las lee? Como vimos en el capítulo 4, siempre es conveniente obtener la opinión de un tercero que analice un documento antes de expedirlo, para cerciorarse de que sea comprensible y no contenga ambigüedades.

¿Podría abreviarse un poco?

Los documentos voluminosos desestimulan a cualquiera. En general todo lo que escribimos podría ser más corto y así es más factible que se lea. Sin embargo, la brevedad tiene su doble oficio y a veces puede producir desinformación.

Boletines

Los boletines informativos pueden clasificarse como un híbrido combinatorio de los documentos oficiales y las hojas informativas. Su propósito es diseminar información inmediata, como los resultados de las negociaciones salariales. Si se distribuyen habitualmente o si son muy largos o contienen varios puntos de información, entonces se convierten en hojas informativas. Un

boletín típico contendría detalles del pago más reciente y de las condiciones pactadas entre los sindicatos y la gerencia. Es sencillo, corto, contiene sólo hechos y se publica en forma de boletín por tratarse de información importante que debe llegar a los empleados lo más pronto posible. Esa información es preparada por la gerencia, posiblemente en combinación con los sindicatos, impresa y distribuida por el medio más rápido y eficiente.

Hojas informativas

Estas hojas informativas constituyen uno de los métodos de comunicación más importantes. Su gran ventaja radica en su sencillez y su carácter local. Por ello no debe sorprendernos que sean populares en las parroquias, universidades y en los clubes deportivos y sociales de todo tipo. Son igualmente populares en medios específicos como las finanzas, la construcción y las ventas de autos. Son más utilizadas en Estados Unidos de América hasta el punto que también existe una hoja informativa para los redactores de hojas informativas.

Este es el medio preferido para informar a la gente lo que está sucediendo en su círculo de interés, trátase de una empresa o de un club de pesca. Normalmente son fáciles de producir y de bajo costo y pueden contener mucha información que los medios a gran escala como los videos y los periódicos deciden omitir.

Se ha comprobado que las noticias locales son las más interesantes, por ello sólo existen 12 diarios nacionales y más de mil periódicos a nivel local. Lo que hace el concejo para solucionar el problema del cruce de peatones en una calle es tan importante para un residente de una ciudad pequeña como la renuncia del primer ministro. Y que su departamento haya ganado el trofeo de lanzamiento de dardos de la fábrica significa casi tanto como el premio industrial que la firma recibió de manos de la reina.

Frecuencia

Las hojas informativas pueden tener frecuencia entre semanal y trimestral; sin embargo, lo ideal es publicarla mensualmente. Y se aconseja publicarlas en el mismo día cada mes. A continuación sugerimos un programa típico de publicación:

Día de trabajo

- (1-15) Temas para archivar en el expediente *próxtimos temas*.
- (10) Ronda en diferentes departamentos, secciones deportivas y clubes sociales en busca de información.
- (16-18) Recolección del material y redacción.
- (19) Impresión y ordenación.
- (20) Distribución al personal.

Autor

Se aspira a que todos contribuyan. A nivel ideal la labor del redactor debe consistir en recorrer los varios departamentos, recogiendo sus aportes, ordenándolos y redactándolos. Empero, usted termina escribiendo gran parte de él, pero vale la pena ya que es una herramienta comunicativa muy eficiente. Aunque la hoja informativa sólo esté formada por los dos lados de una hoja tamaño carta al mes y una persona tenga que escribir la mitad de ella, eso sólo equivale a 10 palabras por día.

La responsabilidad general debe recaer sobre una sola persona. Generalmente corresponderá al jefe de personal o al gerente de relaciones industriales de la unidad (que para efecto de la hoja informativa sería una fábrica, empresa pequeña o departamento grande). También puede corresponder al subgerente, a la persona encargada de las relaciones públicas o simplemente a un entusiasta voluntario. En el fondo lo principal es que alguien se haga responsable. Esa persona podrá solicitar la colaboración de asistentes honorarios. Lo que queremos decir es que la persona con cargo estimule a alguien de cada sección, contabilidad, equipo de fútbol, mercadeo, etc., para que aporte noticias y temas. Ello significará seguimiento constante, pero valdrá la pena si los empleados se enteran de la próxima reunión informativa o cuando Joe Hacker lea sobre el gol que anotó en su partido contra el departamento de compras la semana pasada.

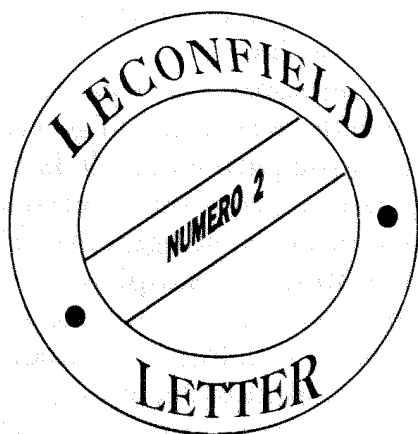
Una porción de la hoja informativa, generalmente los primeros párrafos, debe ser de propiedad de la persona más importante de la unidad, es decir, el gerente de la fábrica o el jefe del departamento. Además de hacer participar al gerente, conviene evitar los comités editoriales y los paneles de lectores que pueden llevar a la muerte a cualquier publicación.

Formato

Es aconsejable hacer de la hoja informativa algo tipo casero. Utilice párrafos escritos a máquina con doble espacio o, en caso de estar disponible, use un procesador de palabra, instrumento ideal para esta labor, pues un sistema sencillo de publicación debe contener entre dos y cuatro caras, grapadas cuando sea necesario. Si se hace más largo posiblemente no lo leerá el personal y se convertirá en un dolor de cabeza para quien lo produce. Que cada artículo individual sea corto.

Un encabezamiento gráfico pero sencillo será efectivo. Con el objeto de proporcionar identidad extra, imprima previamente el papel con una franja de dos colores que vaya de un lado al otro en la parte superior de la hoja.

A continuación aparece una hoja informativa típica, impresa en la compañía con papel membreteado. El original fue escrito a máquina en un procesador de palabra.



La hoja informativa
para los empleados de
Cadbury Schweppes
en G.H.Q.

Navidad en Leconfield house

El Washington Hotel es el punto de reunión para el almuerzo de navidad del 20 de diciembre. El menú es una comida navideña tradicional y habrá mesas

separadas para 10 a 15 personas, con servicio de mesera.

Este año el almuerzo será gratuito. Se le enviará una boleta que debe llevar al almuerzo. En caso de tener algunas restricciones dietéticas especiales, póngase en contacto con Anne Fletcher. Después de finalizado el almuerzo, espere la fiesta de navidad, que se realizará en la cafetería a partir de las 5:15 de esa tarde. Ver al respaldo para más detalles. Y no vaya a perderse el almuerzo navideño en la cafetería el jueves 22 de diciembre. Nuestros banqueteros han proyectado servir un pavo excelente. El servicio será como siempre.

De regreso

Si usted ha pasado por nuestro edificio recientemente, con seguridad se pregunta cómo van las cosas, ya que la edificación luce en un estado de total desarreglo. Pero descanse un poco porque se están realizando trabajos. Los andamios y la cubierta de polietileno cubren lo que está

sucediendo, que se realiza más que todo en el interior. Se está instalando el aire acondicionado, alguna tubería, trabajos en el cielo raso y el enlucimiento de las paredes prosiguen de acuerdo con los planes.

Lo que dicen los periódicos

Schweppes va a gastar £900 000 hasta el año nuevo a través de Saatchi en una campaña nacional de televisión, utilizando por primera vez el canal 4.

La campaña incluirá cuatro comerciales diferentes, tres para el agua tónica Schweppes y uno nuevo para la limonada Schweppes.

Cuestionario sobre el restaurante

Los representantes del comité respectivo le agradecen su cooperación en la encuesta reciente sobre alimentación. El resultado del cuestionario es que la mayoría de la gente desea un servicio interno de alimentación, pero no dan datos concretos sobre el tipo de servicio. Una minoría afirmó que preferiría un servicio similar al que se ofrece actualmente, pero el resto afirmó que sería suficiente con ofrecer pasabocas fríos. El comité investigará las alternativas disponibles y decidirá sobre la más apropiada, considerando nuestras necesidades actuales, el uso y las dimensiones de los requisitos.

Nueva fotocopiadora

Se ha instalado en el segundo piso una fotocopiadora Rank Xerox 1045, en lugar de la antigua. La nueva máquina copia hasta papel tamaño A3; también realizará reducciones. Tiene alimentación automática del papel, un ordenador, un posicionador automático de documento y

arranque automático. También copia por ambos lados de una página.

El jueves por la tarde, 15 de diciembre, se realizará una sesión de entrenamiento sobre la nueva máquina. Póngase en contacto con Anne Fletcher si desea asistir. Para preguntas y aportes a la Leconfield Letter diríjase a Robin McCulloch, gerente asistente del grupo de comunicaciones, extensión 2024. La tercera emisión saldrá el lunes 9 de enero.

Cierre de navidad

GHQ cerrará en los siguientes días en el período de navidad:

Lunes 26 de diciembre

Martes 27 de diciembre

Lunes 2 de enero

Además de lo anterior, de acuerdo con la discreción de los gerentes, el personal podrá salir temprano el viernes 23 de diciembre.

Ofertas de navidad

Todavía queda un buen surtido de cajas y latas de galletas para navidad en el almacén del personal. Se ofrece un descuento adicional de una libra en cada una.

Martin Hammond nos ha solicitado que expliquemos que después del 2 de diciembre, Histon no aceptará más pedidos para entrega antes de navidad. Algunos productos tienen baja existencia y posiblemente se agotarán.

Noticias breves

Los expertos en la subasta de té de Londres predicen que el costo del té subirá en forma considerable el año entrante debido a la escasez mundial. El problema parece radicar en los países principales productores, en especial la India, donde la demanda de los consumidores ha subido en forma dramática reduciendo la cantidad exportable.

Nota administrativa

Anne Fletcher quisiera recordar a todas las secretarías que si no pueden ponerse en contacto con los conductores por alguna razón, deben llamar a Anne en la extensión 2001 ó a Sue en la 2161. Por razones de enfermedad ha surgido una escasez de conductores. Anne y Sue procuran conservar un servicio adecuado.

de congestión, se pueden gastar unos 30 minutos. Esto es mejor que en el tren subterráneo y lo lleva a la puerta de la terminal, sin problemas de estacionamiento. Los buses A3 al aeropuerto salen de Park Lane por el Hilton todo el día hasta las 16:24 a los 24,29 54/59 minutos después de cada hora. Tarifa: £2,50.

Viaje al aeropuerto Heathrow

De Chris Daws. Un carro o taxi es la forma más rápida de llegar a Heathrow; sin embargo, el bus A3 al aeropuerto le sigue en segundo lugar. La duración anunciada del viaje es 45 a 50 minutos; empero, en condiciones razonables fuera de las horas

Para la venta

Se vende apartamento, 1 Stamford Hill N 16 £28 950. Dos alcobas grandes con *closets*, cocina completamente equipada con horno y repisa, baño embaldosinado y entapetado completamente. Llame a Davina Benito, extensión 2054

Nota social

Se invita a la fiesta de navidad en la cafetería el martes 20 de diciembre a partir de las 5:15 p.m. Las boletas cuestan £1 e incluyen entrada, comida gratis y un trago también gratis.

Ver el representante para adquirir boletas.

El miércoles 30 de noviembre se realizará la última de tres charlas llamada *Mission to Mayfair*, en Christchurch, Down Street, a un minuto de la oficina pasando la parte posterior del Hilton. Estas charlas tienen la intención de informar a quienes desean informarse de la vida cristiana y lo que ella ofrece. Venga a la 1:05 p.m. y quédese a disfrutar café y emparedados después.

Peter Jackson, quien cruzó Curzon con su estilo característico después de la sesión de natación del sábado, quiere agradecer a quienes apostaron por él. Eso sí presenta sus excusas por haber superado los pronósticos en un 100% y haber recorrido ¡40 piscinas en 25 minutos!

Gente

Stewart Ross abandonó Cadbury Schweppes el 2 de diciembre para incorporarse a DCFB. *Chris Milburn*, actualmente gerente de servicios gerenciales de la fábrica de Bourneville, se incorporará a GHQ el 9 de enero como gerente de desarrollo de información de grupo. *Chris Goodban* pasa de GHQ a la división de exportaciones en Dollis Hill como gerente comercial, debiendo reportarse ante Bert Smith. *Graham Bisacre* se va para entrar a Stewart Wrightson Holdings el 6 de enero y será sustituido por *Caroline Bryant* de la división de exportaciones el 23 de enero.

Estilo

Conserve un estilo sencillo. Utilice palabras, frases y párrafos cortos. No va a ganar una mejor nota si utiliza palabras largas y rimbombantes o jerga de alguna profesión; nada se pierde con la franqueza y la sinceridad, respetando los límites de los secretos de la compañía. Tampoco hace daño admitir nuestros errores de vez en cuando.

¿Qué debe contener?

Primero consulte al jefe, o sea la persona que tenga a cargo la unidad donde vaya a circular la hoja informativa. Si presenta mensajes provenientes de la sede principal, la hoja pierde su encanto local. Claro que no se debe omitir material interesante relacionado con la compañía. Sólo necesita un par de párrafos, como un mensaje *proveniente del estudio del rector* aunque menos paternalista.

A continuación puede seguir la producción o los logros de ventas, comparados con las metas, con unas palabras de encomio si han sido cumplidos o informando las razones que impidieron obtenerlos.

También se aconseja incorporar detalles de la introducción de nuevos procesos, la instalación de equipo y los cambios o la reorganización de la fábrica o del departamento.

Siguiendo dentro del ámbito de la unidad, qué tal dedicar una media página al tema *conozca su departamento*, describiendo la labor de las secciones a los empleados no directamente relacionados con ellas. Y no olvide las campañas de seguridad, los programas de sugerencias y las tendencias del control de calidad.

También deje cierto espacio para eventos sindicales como reuniones próximas y actividades de caridad.

Al comienzo probablemente será una labor difícil; sin embargo, procure solicitar aportes de los empleados, como puntos de vista individuales sobre la unidad y sus puestos, logros y experiencias.

Esto nos conduce a los esenciales aspectos personales de la hoja informativa, como nacimientos, matrimonios, defunciones, retiros, logros deportivos y sociales, resultados de competencias y nombramientos. A la gente le encanta leer sobre ellos mismos y las personas que conocen.

Es aconsejable ayudar a los lectores incluyendo información sobre actividades a nivel local fuera de la planta que sean de interés para la comunidad, tales como reparaciones de vías, demoras de trenes u otros asuntos que afecten el viaje al trabajo, descuentos de empresas locales, sesiones de donantes de sangre y similares. Finalmente, no olvide informar en alguna parte el nombre y el número del teléfono de la persona con quien ponerse en contacto para aportar material para las hojas informativas próximas.

Producción

La mayor parte de las unidades poseen instalaciones de impresión adecuadas. De lo contrario, la mayoría de los pueblos disponen de empresas pequeñas de copiado que pueden realizar el trabajo con un costo muy bajo. Una agencia externa también puede encargarse de la aburridora labor de ordenar y grapar. Pero cuídese del fotocopiado: es muy costoso.

Distribución

Es de gran importancia distribuir copias en forma rápida a todos los empleados. Cuando se trata de una instalación pequeña se puede repartir la hoja informativa personalmente si es posible, pero cuando el grupo es muy grande, personas de cada sección pueden recolectarlas en un punto central. En algunas empresas se acostumbra enviar por correo a las casas de los empleados las hojas informativas y los periódicos de la empresa. Los partidarios de este sistema aducen que es más personal y que la publicación la leerá el empleado y su familia. Sin embargo, algunos empleados pueden considerar que los envíos por correo son una intromisión en su vida privada. Por otra parte es un medio bastante costoso de diseminar la información. Antes de enviar la publicación a los hogares de los empleados, se aconseja realizar un sondeo acerca de sus puntos de vista sobre el tema. En la empresa las hojas informativas pueden dejarse en puntos de distribución donde las recojan los empleados; puede utilizarse el sistema de correo interno de la empresa. No olvide fijar una copia en la cartelera para recordar que la hoja informativa ha salido.

Lista de verificación

Quien quiera que tenga a cargo la hoja informativa puede facilitar su labor con una sencilla lista de verificación cada mes. El siguiente ejemplo cabría perfectamente en los dos lados de una tarjeta.

Las líneas *Información de* son para informar los nombres y números de aportantes y contactos útiles.

Mensajes del gerente

*Cifras de
producción*
Información de:
Mike Moore
Tel.: 2315

Horarios. Razones de la variación.

Personal
Información de
Justin Holman
Tel.: 3213

Nombramientos y cambios, nacimientos, matrimonios defunciones, enfermedad. Exitos externos.

Planta
Información de:
Bill Symans
Tel.: 3185

Cualquier cambio y reorganización.
Cambios de producción, reformas a edificios e instalaciones.
Asuntos que afectan el trabajo: turnos, sistemas, alimentación, seguridad, esquema de sugerencias, control de calidad. "Conozca su fábrica".

*Deporte y
sociales*
Información de:
Julie Brown
Tel.: 1181

Noticias del club: dardos, fútbol, etc., interno y externo.

Sindicato
Información de:
Alf Richards
Tel.: 4445

Reuniones, campañas de recolección de fondos, etc.

<i>Comunidad</i> Información de: Mike Hayes Tel.: 6626	Reparación de carreteras, etc., Tasas, donantes de sangre, ofertas especiales a empleados.
<i>Próximamente</i> Información de: Sandra Dean Tel.: 2551	Visitas de personajes importantes, reuniones, sindicatos, etc.
<i>Contacto</i>	Nombre y número telefónico de la persona o empleados con quienes entrar en contacto si se posee material para la hoja informativa.

Periódicos empresariales

En orden ascendente el siguiente paso al de la hoja informativa es tener en su empresa un periódico. Sin embargo, su intención no debe ser remplazar la hoja informativa, ya que son dos cosas diferentes aunque complementarias.

La necesidad de un periódico surge en una empresa con muchos empleados. Si hay apenas unos cientos, saldrá muy caro producirlo. Aunque no existe, por supuesto, un punto fijo, se aconseja en empresas que tengan miles de empleados. Seguirán necesitándose las hojas informativas para satisfacer los grupos pequeños con los detalles locales que no tienen cabida en un periódico. Por ejemplo, la gente de la sucursal de Lothian no estará muy interesada en el nombramiento de Bill Fogerty como director suplente financiero de la oficina principal. Sólo merecería una mención en la hoja informativa, y no más. Por el contrario, el periódico que circula en la oficina principal y en una docena de sucursales posiblemente encontrará que la información merece una columna con una fotografía del nuevo directivo y alguna información de respaldo. Por otra parte, una información diciendo que la línea cuatro de producción ha ganado el campeonato de dardos por el tercer año consecutivo es de importancia para la hoja informativa y el artículo seguramente informará detalles de los miembros del equipo y sus resultados. Sin embargo, no sería justo dedicar espacio en el periódico a esta infor-

mación y posiblemente no sería de aceptación en las otras factorías.

Poca gente se percató de la popularidad de los periódicos y las revistas empresariales. No tenemos ese dato exacto del número de periódicos y revistas publicados por diferentes empresas, pero superan las dos mil solamente en el Reino Unido. Lo anterior equivale al doble de todos los periódicos regionales nacionales sumados. Y si usted añade a esto que estos periódicos los leen las familias de los empleados, esto nos da un total de 23 millones de lectores que superan a cualquier periódico individual.

El periódico empresarial genera grandes beneficios para la comunicación con el personal, ya que proporciona un medio regular de información sobre la marcha de la compañía, los planes de la competencia, nuevos procesos y desarrollos, las actividades del personal, puntos de interés general y de la empresa, avisos clasificados, deporte, humor y una amplia diversidad de material que de otra forma se desperdiciaría. Como desventajas tenemos el costo, que variará de acuerdo con el tamaño, la frecuencia, el personal empleado y la circulación del periódico. A pesar de ello, toda empresa que tenga empleados en número mayor que mil, debería considerar la posibilidad de lanzar una publicación periodística. Así como la gente a menudo acepta mejor el periódico local que el nacional, así también apreciará más la publicación de su propia empresa por tener afinidad con ella.

Formato y estilo

Existen infinidad de tipos. Ello depende del tiempo, personal y dinero que esté dispuesto a invertir en él, el número de lectores (empleados) y las labores que ellos realizan.

Ciertas empresas prefieren una *revista*. Esta opción es preferida por organizaciones bancarias y empresas de seguros, donde un gran porcentaje del personal se sentiría desconcertado al recibir un tabloide de 20 páginas. Las revistas presentan dos ventajas principales: la reproducción de los textos y fotografías es de mejor calidad que en el periódico y se puede publicar a intervalos mayores. Nadie ve nada raro en una revista trimestral, semestral o aun anual; por el contrario, un periódico tiene que ser más frecuente. En contra de la opción de la revista están fac-

tores como su mayor costo y que se trata de un medio menos familiar para la mayoría de los empleados que un periódico.

Si usted se dirige a gran número de empleados y lo quiere hacer con intervalos frecuentes, lo mejor es publicar un periódico.

¿Qué tipo de formato seleccionaría?. Existe una gran diferencia entre una hoja informativa y un periódico basado en la actualidad cotidiana... Algunas firmas comienzan con un tabloide de cuatro páginas para desarrollar algo más grande después, mientras que otras prefieren comenzar desde el principio en grande. Son muchas las empresas que publican un periódico en el tradicional formato institucional, con papel más pesado y brillante que los periódicos nacionales. Esto presenta la ventaja de una reproducción de mejor calidad, aunque es de mayor costo y menos familiar para el lector que los tipos más baratos de impresión.

Lo importante en el fondo es que el periódico pueda manipularse y leerse con facilidad y que los costos de impresión no rebasen el presupuesto. En esto debemos usar el sentido común, que nos dirá si un periódico es demasiado grande o demasiado brillante o demasiado pequeño y rústico. Lo cierto es que un periódico debe parecer leíble y atractivo, los extraños deben desear recogerlo para leerlo cuando lo ven en la recepción. Además, los artículos deben aparecer provocativos y generar interés en el resto de la publicación. Por supuesto que el elemento central del periódico es su contenido. Ante todo el objetivo es entretener al personal. En este aspecto presenta una ventaja sobre la hoja informativa y los boletines. Si resulta entretenido, los empleados querrán leerlo y si lo leen asimilarán la información que contiene.

Existen libros que dan consejos detallados sobre estilo periodístico (ver la lista más adelante). Es un mundo de *pulgadas de columna*, *títulos que tropiezan*, *reglas*, *adivinanzas*, *rompecabezas* y otros miles de mecanismos que generan ocupación para los subredactores y diseñadores. Usted, sin embargo, puede convertirse en un experto al instante, simplemente dedicándose a analizar muchos periódicos y revistas y a preguntarse a sí mismo "qué secciones se aplican a mí o me gustan". Lo más importante: formule esa pregunta al personal al cual va a dirigir su periódico. Utilice plenamente la observación y el sentido común, analizando en sus lecturas diarias de periódicos los mecanismos que parecen funcionar y aquellos que no. Usted en realidad tiene el tiempo de su parte y no como los *brujos* periodísticos que

tienen que publicar varias ediciones de gruesos periódicos diariamente.

Usted dispone de varias semanas para el suyo. También le sugerimos que pule su *educación instantánea* mediante una sesión con un profesional. Para asimilar algunas de las *reglas de oro* y aprender algo del lenguaje periodístico, puede entrevistarse personalmente con mucha gente y también tomar cursillos de entrenamiento, que duran entre uno o dos días y una semana completa. Si por casualidad le gusta un periódico de otra firma o un periódico gremial o local se sugiere que llame a la redacción y pregunte si puede ir a conversar con alguien que le informe sobre él y que pueda ayudarlo.

libertad editorial

Sería terriblemente contraproducente publicar un periódico que sea el órgano oficial de la gerencia. No es tan fácil engañar al personal.

Si su periódico va a estar repleto de material como "la semana pasada se lanzó otro de nuestros sensacionales productos", lo más seguro es que esté desperdiciando su dinero.

En la prensa empresarial debe haber mucha libertad editorial. Y la persona encargada de la publicación debe ser experta y simpatizar con ambas facetas de la historia. Esto no es fácil. Una de las cosas más difíciles es informar tanto a la gerencia como al sindicato sobre un tema controvertido en el periódico de la empresa. La gerencia tiene que aprender que aunque es la que realiza la inversión para publicar el periódico, no le conviene ejercer un derecho periodístico omnipotente sobre su contenido. Y por otra parte los sindicatos deben estar convencidos de que al suministrar sus puntos de vista al periódico de la firma, no están necesariamente utilizándolos para fines reivindicativos. Y como en muchas otras cosas, hay que buscar el equilibrio. No hay que interpretar la libertad editorial rechazando cualquier cosa que suele provenir de la gerencia. Con tal de que no se rompa el equilibrio con el resto de las noticias, historias como la victoria del presidente de la firma en una competencia golfística o la explicación del gerente de relaciones industriales de un nuevo sistema de turno, constituyen aportes útiles y pertinentes al periódico.

También se puede publicar una porción ocasional de propaganda gerencial, desde que cite concretamente la fuente. Por ejemplo: "¿Por qué los sindicatos están asesinando nuestra gallina de los huevos de oro? El director de producción expresa sus puntos de vista sobre un tema candente". Todavía mejor es invitar a los lectores a expresar sus puntos de vista sobre el tema en la edición siguiente del periódico.

El personal del periódico

Algunos son partidarios de que el periódico de la empresa se publique y produzca en la compañía, y otros defienden el punto de vista de que una firma externa debe emprender su producción. En favor de este punto de vista se ha dicho que si lo produce alguien externamente, será el producto de profesionales y el contenido no tendrá prejuicios y lo recibirán los lectores con mayor aceptación.

En cambio, quienes favorecen la idea de producirlo internamente arguyen que se necesita personal de tiempo completo de la compañía para darle el enfoque correcto al periódico, con el objetivo de expurgar las noticias pequeñas sin importancia y convertirlo en un periódico que sea un órgano digno de la empresa.

Ambos argumentos son válidos. En muchos casos los profesionales pueden producir un mejor periódico que los aficionados de la empresa. Los contactos en cada departamento suministran información a la agencia, la cual convierte la publicación en un periódico lleno de vida. Sin embargo, es más conveniente que la recolección de noticias la efectúe gente que conozca el ambiente y que sepa lo que está buscando. Lo anterior se aplica no sólo a los nombres de los ganadores de una competencia de primeros auxilios y a los perdedores en un torneo de pesca, sino también a descripciones de productos y pedidos de la clientela. Y así como en tantos otros aspectos empresariales, lo más conveniente es que su propia gente realice esta labor.

Un periódico de una empresa relativamente pequeña puede ponerse en marcha a una escala modesta con unas seis personas que dediquen un par de días cada mes a un periódico de cuatro páginas. Pero en una empresa grande que pretenda comunicarse en forma eficiente con miles de empleados, se debe disponer de un presupuesto para un periódico completo y con personal de tiempo completo. Un periódico de unas 12 a 16 pá-

ginas puede ser administrado cómodamente por un equipo de tres o cuatro personas, a saber: un redactor, un reportero, una secretaria y alguien que se encargue de la distribución, la publicidad y la administración general. Es importante que actúen en forma solidaria y complementaria y que estén dispuestos a intercambiar cargos cuando sea necesario. Además debe disponer por lo menos de un contacto en cada punto de la empresa, que se dedique a recolectar noticias locales. Y entre más voluntarios de este tipo haya, en especial para reportar sobre eventos sociales, deportivos e historias humanas, mejor. Por supuesto que el personal de tiempo completo con frecuencia participará en otros deberes de la empresa en las secciones de relaciones públicas o asuntos corporativos, y la proporción del tiempo que dedican al periódico deberá a menudo justificarse y defenderse fuertemente.

Muchas empresas grandes adoptan la política de emplear periodistas profesionales de tiempo completo para que se encarguen del periódico de la firma. Esto presenta la doble ventaja de combinar la experiencia profesional con un conocimiento interno e íntimo del personal para el cual se publica el periódico. Sin embargo, un hábil empleado que guste de escribir y esté dispuesto a entrenarse, puede convertirse en un buen reportero y esto ya ha sucedido en el pasado. Lo esencial del asunto es que alguien en el curso del proceso le dé al producto el toque de una buena redacción.

Las crónicas deben ser agradables e impactantes, llenas de vida y ritmo, y tener una construcción clara y poco ambigua. Por supuesto, la gerencia deberá suministrar información, pero no les permita meter mano en la redacción del periódico o si no el personal seguramente no lo leerá. Para los hombres de negocios es tres veces más difícil expresar algo y también lo hacen tres veces más largo que lo que hacen los comunicadores profesionales. La buena redacción de un artículo es un arte y por ello el producto final necesita la intervención de un profesional, ya se trate de un empleado o un asesor externo.

Agencia

A pesar de que es mejor hacer todo en casa, muchas empresas optan por producir su periódico en una agencia externa. Siempre se puede comenzar con cosas pequeñas, una agencia realiza el trabajo para usted y poco a poco se encarga de su operación.

Someramente se puede informar que una agencia situada fuera de Londres cobraría unas £2 000 por cada edición. Hablamos de un periódico de ocho páginas, con la agencia encargándose de planificar el contenido, redactar originales, realizar composición e impresión. La empresa proporcionaría información, contenido gráfico y pagaría la fotografía y la impresión.

Contenido

Es sorprendente ver cuánta información contiene un periódico pequeño. Con base en 20 periódicos industriales como ejemplos, de entre 12 y 20 páginas y con circulación entre unos pocos miles y cientos de miles de ejemplares, presentamos algunos contenidos típicos.

Identificación

En una revista de éxito y ya establecida, una de las primeras cosas que uno nota es que no sólo tiene un tamaño habitual, sino también un encabezamiento familiar, un formato y unas fechas de distribución también habituales y por ello el lector sabe dónde encontrar una sección particular. O sea que el lector sabe qué esperar de cada página. Este es un aspecto esencial de los periódicos. El lector cuenta con encontrar el crucigrama en la página 10 y los deportes casi al final, y son excepcionales los casos en que se altera esta distribución.

El orden de los hechos que usted seleccione tiene poca importancia. Puede imitar el de un periódico nacional o diseñar uno propio. Lo importante es que después de haber encontrado la receta de éxito usted sea consistente con ella. También debe tener en cuenta que algunas páginas tienen mayor *fuerza* que otras. La primera plana, la última página y la página central son prominentes y las páginas de la parte derecha reciben mayor atención que las de la izquierda. Y no olvide que alguna gente lee el periódico de atrás hacia adelante.

La primera página

Como es obvio, es el lugar indicado para su crónica más importante: la introducción. En general procure no recargar la primera plana con demasiadas historias y fotos, en especial si usted tiene una buena crónica introductoria y una foto adecuada. Es

el sitio apropiado para un titular emocionante, tres o dos crónicas de respaldo, dos o tres fotografías y alguna información sobre las *golosinas* que encontrará en el interior del periódico.

En la primera página se revela la filosofía de un periódico, y se puede saber si está escrito para beneficio del personal o de la gerencia. Por favor, no muestre tan seguido al presidente de la junta! Sólo cuando reporte sobre resultados financieros, especialmente. La primera plana debe utilizarse para mostrar personal de la empresa, hechos y noticias.

Algunas noticias introductorias tomadas de una selección al azar de periódicos son: lanzamiento de nuevo producto; la feria navideña del personal bate marca en recolección de fondos de caridad; empleado despierto impide incendio en la fábrica; la sección de productos gusta de los bizcochos calientes; se comienza nuevo club deportivo; nuevo arreglo salarial; los resultados anuales.

Crónicas noticiosas

El contenido neto de noticias posiblemente corresponderá a una pequeña proporción del contenido del periódico, pero es la razón de ser de este medio. Pueden estar representadas por hechos como que el guarda de seguridad de la compañía ha coleccionado 5 000 tapas de botellas de leche, hasta el fallecimiento súbito del director gerencial. Vale la pena informar sobre casi todos los temas relacionados con productos, personal, sindicatos, logros, fracasos, sueldos, nombramientos y deportes. Sin embargo, a veces los artículos son demasiado pequeños para incluirlos, aunque no existen reglas fijas para esto. Todo dependerá de factores como el número de noticias disponibles para la edición, el número de páginas y lectores y si existen hojas informativas que se ocupen de temas como retiros y resultados de torneos deportivos entre departamentos.

También recuerde, sin embargo, que un premio por servicio prolongado o un ascenso, en realidad cualquier hecho de la vida constituye noticia, no sólo para la persona en sí, sino para sus colegas, superiores, subordinados y amigos y todos los que tengan conexión con su departamento o punto de trabajo. Y esto significa mucha gente.

Un periódico es tan sólido como sus fuentes noticiosas. No sólo debe contar con un grupo de reporteros que vayan a cazar noti-

cias sino también debe poseer una red de contactos o corresponsales en cada punto de trabajo, es decir, empleados con la honoraria responsabilidad de informarse de lo que sucede en su propia área. Y por favor, no se olvide de comunicados de prensa.

Crónicas principales

Si las noticias constituyen la parte esencial de los periódicos, las crónicas principales son su complemento, ya que si son interesantes atraerán lectores. La gran ventaja de las crónicas principales escritas por extraños, es que no pueden acusarse de prejuicio. Es una regla que muchos empleados presumen que las noticias del periódico de la empresa son propaganda de la gerencia. En cambio las crónicas principales interesantes pueden ser tanto agradable lectura como carentes de prejuicios.

¿Y cuáles pueden ser los temas que han de elegirse? Pues la industria, el papel de la competencia, los departamentos, perfiles de personalidad, una entrevista en profundidad con un empleado interesante y conocido; usted y su dinero; el rincón del cobrador; crónicas del pasado; automovilismo, jardinería y otros. Además, otros temas de interés general como la conservación del ambiente o el Mercado Común Europeo. O sea que estas crónicas principales deben procurar atraer la atención del lector y proporcionarle algo interesante y divertido para leer. Existen multitud de fuentes además de su propio equipo editorial, pasando por algunas costosas y otras gratuitas, pero, por favor, no les dé tanto espacio publicitario gratis a fabricantes de comida para perros o mascotas y de fertilizantes. Si no puede localizar profesionales externos que le redacten sus columnas de interés, generalmente podrá encontrar empleados expertos en pesca o mantenimiento de vehículos o en cultivo de rosas, que gustarían tener el placer de redactar una columna personal. Casi todos los periodistas profesionales se interesan en trabajos independientes; póngase en contacto con ellos cuando usted desee material para una ocasional crónica principal. Lo esencial es que usted lleve a su publicación un toque de exclusividad, con algún comentario especial. Por ejemplo, el representante parlamentario local se pondrá feliz de poder aportar periódicamente alguna crónica, con tal de que se publique en el periódico una atrayente foto suya esgrimiendo una irresistible sonrisa clientelista.

Editorial

En muchos periódicos empresariales se incluye un comentario editorial habitual. No se sienta obligado a publicar uno. Sin embargo, no se deberá abstener de incluir un comentario sobre algún tema controvertido de la actualidad. Pero cuidado que esto le puede generar dos tipos de problemas. Primero, no es fácil crear un comentario pertinente e interesante en todas las ediciones y, segundo, tenga en cuenta que es el editorial el sitio para mostrar sus convicciones políticas y sociales y para mostrar sus opiniones y banderas. Por tanto, si desea redactar uno, hágalo pero con cuidado de no tropezar en el camino.

En algunos periódicos el lugar del editorial lo ocupa un mensaje proveniente del presidente de junta o del jefe ejecutivo principal. Es ventajoso en cuanto es una comunicación directa del jefe hacia cada uno de los empleados, pero, por favor, tenga cuidado de no incorporarlos habitualmente ya que darán la impresión de que el periódico es propaganda de la gerencia y anulará así la intención de identificar el periódico con sus lectores.

Deportes

La sección deportiva es muy importante en un periódico empresarial, aunque no tanto como en los periódicos nacionales y locales. A menos que su empresa sea muy aficionada al deporte será difícil llenar las páginas y el resultado de un partido entre el departamento de compras y los de servicios de oficina no merece ciertamente el mismo tratamiento que un partido entre dos grandes equipos nacionales.

De todas maneras, es material importante, en especial para los participantes y debe reservarle una o dos páginas en cualquier periódico empresarial. Procure no utilizar la última página para deportes, pues ella puede utilizarse mejor para las crónicas más interesantes sobre la empresa y su personal.

Sin duda el fútbol es el deporte favorito, pero haga que sus reporteros cubran otros deportes que practiquen los diferentes departamentos y puntos de trabajo. En muchas firmas también se juega hockey, yudo, atletismo, tiro, pesca, ciclismo y otros más. Y además de los extenuantes deportes al aire libre, no olvide la competencia de dardos, el ajedrez o el billar. Y tampoco deje a un lado a los solitarios, como los maratonistas, caminantes, o los navegantes de vela y demás, que en muchas ocasiones baten marcas sin contarle a nadie.

La fotografía es un elemento esencial de las páginas deportivas. Incluya por lo menos algunas fotos de equipos, pero ante todo, inserte bastantes fotos de acción, no importa que hayan sido tomadas por algún aficionado entusiasta. Saber recortar las fotos adecuadamente es una destreza importante en las fotos deportivas; si se realiza adecuadamente se puede duplicar la acción que contienen. Lo más apropiado es delegar a un miembro del personal del periódico para que se haga cargo de la sección deportiva, ¡y quién mejor que algún deportista consagrado!

Competencias

Las competencias como los crucigramas o los rompecabezas o acertijos son material muy adecuado, en especial si los premios son atractivos.

No es muy difícil diseñarlos y unos precios de £25 a £50 para la primera respuesta correcta estimularán la participación.

También se utilizan muchos otros tipos de competencias en forma exitosa, a saber: fotográficas (fotografías serias, de diferentes categorías, reproducción excelente), fotos festivas (de diversión, con muchos premios pequeños); "dónde está la bola"; prueba navideña; detecte la diferencia (use una línea en una foto y pinte 12 pequeñas diferencias con corrector en la segunda); nombre las estrellas (¿a quién pertenecen estos ojos/ boca/ pelo?); y un sinnúmero de concursos en los que el ganador lo escoge un panel.

También puede encontrar más ideas de este tipo en los periódicos locales y nacionales. Es necesario apropiarse una suma adecuada como presupuesto para premios y no olvidar que muchos fabricantes entregan muestras de productos como premios a cambio de algo de publicidad.

Artículos de relleno

Existen muchos mecanismos para llenar espacios y atraer el interés de los lectores. Ellos tienen otra función, la de dosificar el ritmo de la lectura. Son como la pimienta de las publicaciones.

De nuevo permítame remitirlo a leer su periódico local o los periódicos de otras firmas en búsqueda de ideas. Esos rellenos incluyen ofertas especiales (asegúrese de que sí lo son y que no se pueden comprar más baratas en otra parte y de que sean seguras y prácticas), eventos locales, listas de espectáculos de cine, radio o televisión; una sección de *¿Sabía usted?*, anécdotas

de publicaciones anteriores; anuncios de atracciones futuras y crónicas especiales de la publicación.

Anuncios

Los anuncios constituyen la parte vital de los periódicos nacionales y locales. Sin los ingresos que ellos generan, los periódicos marchitan y mueren, a menos que reciban fondos privados o vayan a funcionar a pérdida. Esto último no puede suceder con las publicaciones empresariales. Si se puede reunir dinero extra mediante la publicidad para compensar los costos, esto es muy bueno, pero debe considerarse como algo extra.

Sólo en los periódicos muy grandes y con muchos lectores, se justifica buscar anunciadores externos. Ejemplo típico de esto son los fabricantes de carros cuyos tabloides gremiales siempre llevan muchos anuncios de vendedores de autos que desean vender modelos con precios de descuento a los empleados. Los periódicos publicados a nivel nacional para los servicios (carbón, gas, electricidad y últimamente agua) son el lugar natural para la publicidad de los proveedores de estas industrias. Pero, ante todo la publicidad pagada para exhibición no se debe admitir. En caso de que usted piense que la circulación de su periódico es lo suficientemente grande para atraer un publicista, digamos unos 50 000 lectores, se le aconseja comparar las tasas publicitarias de los periódicos locales y de los periódicos gremiales, informar su propia tarifa y dedicarse a esto a nivel profesional. Hasta puede desear solicitar los servicios de una agencia vendedora de espacios para que se encargue de esta parte de la acción para no interferir con su recargado horario.

En donde la publicidad puede ser beneficiosa es ciertamente en los avisos clasificados, aquellas columnas de pequeños avisos donde aparecen desde la oferta de un apartamento en Mallorca para vacaciones hasta la venta de una máquina de escribir usada y hasta una vieja y maltratada Enciclopedia Británica de 1930. A menudo es la columna más popular del periódico, en especial cuando sirve a mucha gente en dos o más localidades. Pruebe su mercado y vea cuál es la respuesta. Si las localidades están muy apartadas, las carteleras en cada una de ellas pueden ser la mejor manera de alimentar los deseos adquisitivos del personal.

A continuación presentamos unos puntos que se deben considerar:

- Siempre incluya una forma recortable en cada edición e insista en que escriban en letras mayúsculas.
- Insista en que informen el número de teléfono de la casa (de lo contrario tendrá graves problemas con los jefes de departamentos).
- Publique cada aviso durante un número fijo de semanas.
- Incluya una frase en la cual el periódico informa no ser responsable de la calidad y valor de las mercancías anunciadas.
- Informe sobre un éxito ocasional de la columna (uno en cada edición si es posible) informando que la columna ha tenido éxito en suministrar unas vacaciones soñadas, o la copia faltante del libro "sea su propio mecánico automotor" para completar la colección, o que ha suministrado un bello hogar para los cuatro gaticos siameses (incluyendo sus pedigrees), en cada caso para alguien en particular.

Fotografías

Las fotografías pueden llevar a la gloria o a la quiebra a una publicación. En los periódicos grandes no presentan problemas, ya que allí pueden escoger por ejemplo entre cientos de fotos del primer ministro, de accidentes automovilísticos, de violencia en el deporte o de elegancia de estrellas de la pantalla para distraer con ellas a sus lectores.

Sin embargo, la mayoría de las fotografías con que cuentan los periódicos de la firma son esas fotos de gerentes que procuran posar como si fueran reposados, o de grupos de varias personas que rodean a un jubilado, de premios de servicio prolongado y de la nueva máquina que se instaló en la planta. No queremos afirmar que dichas fotos no sean importantes; en verdad muestran la realidad de la firma y una foto aburridora es, como proverbialmente se ha afirmado, mejor que mil palabras. Lo importante es añadir algún condimento pictórico a la publicación.

Lo primero que debemos entrar a considerar es quién toma la foto. Hay más fuentes de las que usted se imagina. Algunas empresas grandes poseen sus propios departamentos de fotografía; sin embargo, la mayoría de las empresas tendrán que depender de otras fuentes. Para comenzar, las fotos que se toman para el

periódico local pueden adquirirse y reproducirse (con permiso) en forma muy barata. Por ello es importante estar en contacto permanente con el diario local para mantenerse informado de cualquier actividad del personal, como bodas, premios de lotería, visitas de personajes importantes a las fábricas, nombramientos del alcalde o saltos patrocinados en paracaídas.

En algunos casos es importante encargar a un buen fotógrafo local para realizar el trabajo para ustedes, y por ello otro importante punto de contacto al instalar un periódico empresarial consiste en contar con un buen fotógrafo profesional cerca de cada una de las instalaciones principales de la compañía.

Es bueno consultar con el periódico local, el cual le recomendará un buen fotógrafo noticioso independiente. Pocos fotógrafos generales comprenden lo que se ve bien en un página del periódico.

Sin embargo no siempre tiene que ser fuera de la firma. Si la empresa tiene, digamos mil personas como empleados, lo más probable es que por lo menos haya una que sea seriamente aficionada a la fotografía y quien seguramente posee suficiente experiencia y equipo para tomar fotos verdaderamente buenas. Si este es el caso, quizás usted puede pagar a uno de dos empleados para que actúen como fotógrafos independientes para la empresa en su tiempo libre.

Además, por supuesto, usted cuenta con personal de publicidad y relaciones públicas. Cerciórese de que cuando envíen fotografías de productos de la empresa y de personalidades al mundo exterior, usted reciba también una copia.

Aun antes de que se tome una fotografía, no tema especificar lo que usted desea. Un fotógrafo debe poseer la suficiente imaginación y talento para hacer algo más que simplemente alinear las personas y oprimir el obturador. Dígame por adelantado lo que quiere obtener de la foto. Si se trata de una jubilación o una presentación haga que la gente se ponga a hacer algo, aunque sea un signo de aprobación con el pulgar de la mano derecha en alto. No es suficiente pararse frente a la cámara dándose la mano y medio sonriendo nerviosamente con la mirada hacia el lente. Si la foto se toma frente a un edificio alto, recalque al fotógrafo que usted quiere que el edificio y su tamaño salgan en la foto si va a fotografiar un producto infórmele al fotógrafo sobre las características

que desea recalcar. Cuando ya tenga la foto en su poder, examínela para ver si se puede hacer algo más para mejorarla. Qué tan grande o pequeña la quiere usted en la página, y si se puede recortar para recalcar las características interesantes y destacar las aburridoras. Si desea consultar una obra que le sirva de guía para tomar fotografías para periódicos, sugerimos el libro *Pictures on a Page* de Harold Evans, publicado por Heinemann. Mediante el uso de cientos de fotografías, el autor explica la selección, los elementos de una foto y la forma de recortarlas adecuadamente y con una buena cantidad de consejos.

Gráficas

Las fotografías no son la única forma de ilustrar un periódico. También se pueden usar los dibujos. Estos son de gran utilidad para expresar conceptos intrincados y difíciles, como los efectos de la inflación, la estructura y los trabajos de los procedimientos de relaciones industriales. Existen muchos ilustradores profesionales. Ensaye primero los estudios de diseño local; es posible que tenga suerte de contar con un buen artista en la empresa, sin embargo es esencial que en cualquier caso trabaje en combinación constante con el ilustrador.

Las caricaturas e historietas cómicas pueden ser otro mecanismo para darle vida a una página y aportarle a los lectores entretenimiento. Sin embargo, deben ser buenas. Existen muchas agencias de tiras cómicas y caricaturistas aficionados, aunque muchos de estos últimos producen trabajos deficientes.

Preferencias

Más adelante en el libro analizaremos la importancia de realizar encuestas periódicas entre los lectores. No sólo se necesita producir un buen periódico. Lo importante es producir lo que la gente desea leer. Esto es esencial en el periódico de una compañía. Una gran empresa recibió el consejo de tres expertos incluyendo dos periodistas importantes de *Fleet Street* de eliminar una sección completa de su periódico con base en el hecho de que "nunca leerán eso" (se trataba de un cuarto de página de información sobre contratos y el progreso de empresas competidoras).

Sin embargo, una encuesta muy bien realizada demostró que se trataba de una de las secciones más populares del periódico. Por ello, siga tomándole el pulso al auditorio continuamente, y

no tema recorrer la empresa solicitando los puntos de vista de los empleados, además de llevar a cabo encuestas parciales y a gran escala.

Basados en una encuesta entre cientos de empleados de una empresa manufacturera, a continuación presentamos los ocho temas favoritos del personal en orden descendente:

- crónicas sobre otros empleados (éxitos, retiros, etc.);
- noticias sobre la empresa, avances y productos;
- avisos clasificados;
- historietas cómicas y caricaturas;
- cartas;
- deportes;
- noticias sobre otros departamentos.

Tenga en cuenta que se refiere a preferencias en una sola empresa. Una encuesta parecida, realizada en otra empresa, demostró que deportes era una de las secciones menos leídas. Así como en muchas otras actividades lo mejor es "ver para creer".

Diseño

El diseño del periódico debe tener un toque profesional. Componer una página parece algo muy fácil pero en realidad es algo muy difícil. Si lo realiza un aficionado, se verá como trabajo de aficionado.

Algunos periódicos empresariales utilizan un experto profesional proveniente de un periódico nacional o provincial durante uno o dos días por edición, que trabaje en la combinación con el redactor ya sea en la compañía o con los impresores. Muchos periódicos confían en un redactor experimentado para que supervise la composición, mientras que otros delegan parte de esa labor a una agencia que posea su propio personal especializado.

La labor esencial de una buena composición radica no sólo en el diseño de las páginas y en la instrucción del cajista, sino en la revisión final de cada página antes de la impresión. Generalmente obtiene malos resultados si deja todo en manos de los impresores, ya que la buena impresión es una disciplina muy precisa y demasiada interpretación sólo creará problemas.

Aunque los retoques profesionales deben quedar en manos de un experto en diseño, usted debe participar en la impresión en forma general, no olvide que se trata de su propio periódico. En este tema usted también se puede convertir en un *experto al ins-*

tante, al aplicar las mismas reglas anteriores: analizando otros periódicos en forma crítica y constructiva, viendo qué aspectos le atraen y por qué. Es importante que el diseñador tenga una buena relación laboral con el jefe de redacción. Sea honesto, diga lo que le gusta y las razones para ello, pero al mismo tiempo no quiera posar de profesional y esté preparado a decir no en caso de que se den buenas razones. La técnica del diseño requiere años de experiencia y merece todo un libro completo, por ello esta sección sólo puede suministrar unas pocas pautas y describir los mecanismos y técnicas disponibles para usted.

Papel

Ante todo es importante la calidad del papel que usted utilice. Entre mejor sea la calidad (más grueso, brillante y blanco) mejor será la calidad de la reproducción, en especial de las fotografías. Así mismo hay que tener en cuenta el factor económico, ya que el costo va encareciendo a medida que mejora la calidad y usted se desplaza de la atracción instantánea de un periódico a la calidad permanente de una revista. También contemple la posibilidad de utilizar papel reciclado si ello está de acuerdo con la imagen empresarial de su firma.

Encabezamiento

Es el título que distingue a un periódico de otro. Selecciónelo en forma cuidadosa; es una política pésima cambiar el encabezamiento con frecuencia. Al lector le encanta poder reconocer el periódico.

Titulares

Los titulares suministran mucha variedad y atracción. Pueden variar desde las ocho columnas hasta los pequeños en una esquina de página. Como regla general no se aconseja *engañar* al lector anunciando una crónica poco importante mediante un gran titular, pero usted puede ser flexible. Fundamentalmente es deseable atraer la atención del lector hacia un tema importante en la página, así que evite el fenómeno llamado choque de cabezas o sea de dos titulares del mismo tamaño y tipo uno junto al otro. Y como regla general consérvelos cortos e impactantes.

Subtítulos

Nada más desmotivante para el lector que ver párrafos grandes y letra amontonada y seguida. Se recomienda dividir el texto en

trozos digeribles que motiven al lector a continuar leyendo. Los subtítulos formados por una sola palabra ayudan a dividir la crónica. También sirve escribir los pasajes importantes con otro tipo de letra, ya sea más grande, en bastardilla o con letras resaltadas.

Tipo de letra

El tipo de letra mostrará la característica del estilo de impresión de todo el periódico. Por tanto requiere escogencia cuidadosa. Después de haber seleccionado un tipo de letra general, no tema incluir ciertas crónicas y titulares en tipos distintos para imprimir variedad a la página. En estos casos es cuando se ve la importancia de saber sobre diseño, ya que la poca variedad en los tipos hará que una página luzca aburrida y poco asimilable, mientras que mucha variedad (que es muy común en los periódicos locales) la hará ver confusa.

Pasatiempos

Existen muchos otros mecanismos para endulzar el rato del lector. Por ejemplo tenemos los recuadros y titulares que anuncian temas como *Forma de mejorar su vida sexual* (ver páginas interiores).

Variedades

No todo debe estar en la forma tradicional de letras negras sobre fondo blanco. Es igualmente fácil imprimir partes en que las letras aparezcan como blancas y el fondo negro o imprimir en blanco o negro con fondo gris.

Así mismo se puede lograr variedad subrayando titulares o separando crónicas, dividiéndolas con líneas de diferente ancho o encerrándolas en recuadros. En caso de que el periódico tenga anuncios, pueden utilizarse como herramienta de composición para dividir la página. Esto se aplica a todas las gráficas (fotografías, planos, diseños y caricaturas).

Todo lo anterior no es sino una visión muy parcial, pero sin embargo demuestra uno o dos métodos y la forma como se pueden utilizar para que el lector desee recoger el periódico y leerlo.

Reglas de diseño

Existen cientos de herramientas de diseño que usted puede conocer con el tiempo. Hay también multitud de sugerencias y pro-

hibiciones que no son tan fáciles de aplicar, por ello es bueno utilizar los profesionales de este campo. Como referencia útil, a continuación presentamos algunas reglas de oro:

- Presente una crónica principal en cada página noticiosa. Ella debe dominar todas las otras crónicas de esa página.
- Procure disminuir el número de historias por página (siete u ocho al máximo). Y si tiene problemas de espacio, las historias se pueden sintetizar y agrupar en un "resumen noticioso".
- Dé atención especial al uso y edición de fotos. Ellas deben tener la menor área desperdiciada posible. Los fotografías asignados podrían recibir instrucciones a este respecto. Con frecuencia una foto puede relatar la historia en forma más eficiente que varias más pequeñas.
- No incluya demasiadas fotos en las páginas noticiosas. Una buena foto noticiosa, ampliada y una o dos pequeñas, son preferibles a una colcha de retazos de fotos.
- Procure evitar los choques entre titulares; utilice blanco y negro en paneles para titulares cuando sea necesario. Utilice un grupo de fotos centradas: debe estar formado básicamente con fotos y poco texto.
- Procure equilibrar las crónicas *pesadas* con artículos *ligeros*.
- Utilice más tipos adornados para crónicas principales, en especial cuando estén relacionadas con fotos.
- Alterne estilo romano con bastardilla. Se sugiere como combinación adecuada utilizar bastardilla en las páginas de la izquierda y estilo romano para las de la derecha. Y no olvide utilizar negrillas.
- Dé colorido a las páginas, alternando tipos en negrillas y corriente, pues esto ayudará a dividir la página.
- Intente comenzar los primeros párrafos de crónicas principales con negrilla.
- Incorpore suficientes subtítulos.

Con lo anterior será suficiente. Tan pronto como usted y sus lectores queden contentos con el estilo de su composición, siga utilizándolo. No divague ni cambie demasiado. Por el contrario,

introduzca los cambios poco a poco. Después de varios años, podrá pensar en la posibilidad de reestructurar todo el periódico, incluyendo su forma y tamaño. Sin embargo recuerde que esta es una cirugía drástica. Sólo reestructure un periódico cuando sea la oportunidad de realizar un buen cambio.

Impresión

Una cosa es producir una hoja informativa en la empresa y otra cosa es imprimir periódicos, labor que se aconseja poner en manos de impresores profesionales. Afortunadamente hay cientos de esas compañías en todo país, y casi todos imprimen numerosas publicaciones menores, además del periódico local. Su primera labor consiste en verificar con los impresores de su sector. Los periódicos locales informarán los nombres y las direcciones de sus impresores. También consulte las *páginas amarillas*, los directorios gremiales locales y las listas de impresores. Después de detectar los impresores disponibles, estará en posición de seleccionar lo que usted desea con base en criterios de calidad y costos. Pídale a sus gerentes de ventas que le proporcionen muestras de trabajos similares al suyo y también un estimativo de lo que usted aspira a lograr. Cerciórese también de que podrán entregar el periódico oportunamente sin muchos problemas.

Después de seleccionar sus impresores, pase un día o algo así con ellos viendo la forma como producen las publicaciones y conociendo el personal clave. Habrá muchas ocasiones en que las cosas marchen mal y estará contento de saber con quién dialogar sobre la naturaleza del problema. Muchos impresores asignarán un especialista en diseño para que sea el contacto con ustedes. Esto es útil, ya que podrán aprender a trabajar eficientemente en conjunto.

Hace unos 20 años habríamos dedicado las dos páginas siguientes a disertar si se debe utilizar prensa de copiar o litografía, pero ahora cuando virtualmente han desaparecido las prensas de copiar o de *metal caliente*, usted utilizará una prensa litográfica, o una rotativa. Este método *offset* es el más popular entre todos los impresores de revistas y periódicos con cobertura nacional. Es más rápido y barato, sin embargo se justificará cuando tenga un tiraje de 2 000 copias o más.

Autoedición

Tratemos ahora el creciente fenómeno de la impresión por computador. Todavía tiene que demostrar su importancia como un sistema para originar la página impresa a diferencia de los métodos tradicionales de "corte y pegue"; pero ha producido algunos triunfos notables, en especial en las oficinas de periódicos nacionales, con equipos modernos que hacen uso de la electrónica.

Respecto al usuario promedio de una oficina, la impresión por computador significa que dispone de uno o dos computadores personales que utilizan programas de procesamiento de palabras para composición de página, y el resultado es una página lista, que sale de una impresora láser.

Este sistema obviamente tiene muchas ventajas. Las historias pueden ser distribuidas con mucha flexibilidad en el monitor, o cortadas y ajustadas, sin tener que imprimir ninguna palabra en la forma convencional. Pruebas de las páginas pueden enviarse a los gerentes para su aprobación y comentarios, o se pueden incorporar cambios en minutos. Se pueden adquirir paquetes de programación con gráficas incorporadas, que realizan trabajo de arte instantáneo, que se pueden ajustar a las páginas.

Se están desarrollando mecanismos de exploración (*scanners*) que pueden llevar la imagen de las fotografías y diagramas a su escritorio, para pasarlas a las páginas mediante el monitor. Hay disponibles muchos tipos dentro de los programas y en las impresoras láser.

Pero no importa lo que digan los anuncios publicitarios o los representantes de la compañía en sus demostraciones. No todo en los microcomputadores es color de rosa.

- La calidad del producto terminado no está a la altura de la impresión corriente, aunque algunas oficinas de computadores lo hacen mejor.
- Si quiere realizar la labor adecuadamente necesitará gastar mucho dinero y, lo más importante para el gerente, se necesita mucho tiempo para aprender el sistema.
- Decidir sobre su tipo y diseñar sus propias páginas es una tarea ardua y necesitará disponer de suficiente personal para dominar bien el proceso en caso de hechos fortuitos, enfermedades o cambio de cargos.

- A pesar de las afirmaciones de los anuncios, la impresión por computadores no varía la necesidad de disponer de un buen diseñador.
- La inmediata disponibilidad de muchos tipos diferentes así como de diversos símbolos gráficos, tablas y formas, que se atropellan en la mente del redactor, producen un defecto peor que el que se hubiera logrado por métodos tradicionales.

A pesar de estas salvedades, todo comunicador industrial moderno debe enterarse de todas las ramas de información tecnológica que existan e investigar sus pros y contras. No es este el lugar adecuado para comparar los costos o los méritos de IBM contra Mackintosh o de Ventura Publishing contra Aldus Page-maker. Lo mejor es que usted asista a uno de los cursos de asociaciones profesionales y empresas de adiestramiento por ejemplo BAIE, IPR (Institute of Public Relations), IABC (International Association of Business Communicators) o que compre algunas horas de asesoría de los muchos consultores especializados en impresión por computador. O usted puede charlar con alguien que haya tenido la experiencia de administrar un periódico o revista de una empresa en un sistema de autoedición.

Información adicional

Lo anterior sólo pretende ser una guía muy breve, que le da una idea de los factores necesarios para producir un periódico de su empresa y que explica algunas de las sugerencias y de las prohibiciones. Afortunadamente existen muchas buenas fuentes de consejo si usted decide emprender esta tarea o si usted ya tiene su propio periódico y desea mejorarlo.

El primer punto de contacto para cualquier asunto del tema del periodismo industrial es The British Association of Industrial Editors, en Sevenoaks.

La asociación y sus sucursales regionales suministran una amplia variedad de servicios de programas de adiestramiento para su propia publicación mensual *BAIE News*. Esto ayudará con los contactos en todos los aspectos de producir un periódico empresarial, agencias, editorial, composición, impresión, etc. También tienen una útil biblioteca de publicaciones.

Se dispone de diversos libros y directorios. *Benn's* es probablemente la mejor fuente de detalles, con nombres y direcciones de organizaciones tales como agencias de historietas cómicas, fotográficas y de crónicas principales. Esta información puede obtenerse en Business Information Services, Tonbridge.

Las siguientes son buenas fuentes de referencia sobre la forma de producir una publicación empresarial: *The House Journal Handbook*, editada por Peter Jackson (costosa, pero bien ilustrada) y distribuida por la Sociedad Industrial, y el *Manual del Editor de BAIE*. Hay cuatro libros de la serie *Pictures on a Page*, publicados por Heinemann para el National College for Training Journalists, a saber: *Newman's English*, *Handling Newspaper Text*, *News Headlines* y *Newspaper Design*.

Distribución

Es una labor muy ardua comprobar que todos reciban una copia del periódico si usted no las envía directamente por correo a los hogares de los empleados. Si no lo hace así, dentro de cada punto de trabajo los métodos disponibles son los mismos que para las hojas informativas. La oficina principal cumple con dos funciones: entregar las ediciones correctas en el momento oportuno y verificar ocasionalmente que la distribución en cada punto sea efectiva.

En caso de que la empresa no sea muy grande y con puntos de trabajo dispersos, no debe haber problema con la distribución a las sucursales y fábricas. Una empresa de fletes local puede realizar el trabajo sin inconvenientes, o usted puede enviar un vehículo de la empresa o uno alquilado a los diferentes puntos. Pero una empresa grande con puntos de trabajo distribuidos a través de todo el país, significa implantar una red complicada que lleve los ejemplares simultáneamente. Se aconseja enviar paquetes de los periódicos por vía aérea o por tren a los puntos distantes, y confiar en camionetas o en una empresa de carga terrestre para los envíos a puntos más cercanos.

Es importante que todos los empleados reciban el periódico al mismo tiempo si es posible, pues muchos se molestarán con justa razón porque otros empleados han recibido información y avisos clasificados antes que ellos. Se sugiere permitir un día completo entre la impresión y el recibo del periódico por parte del empleado individual. Esto tiene en cuenta cualquier inconveniente de últi-

mo minuto en la empresa impresora: niebla, trabajo lento y otros peligros y permite suficiente tiempo para que los paquetes lleguen a los puntos de destino y sean desempacados. Esto se puede hacer porque usted no tiene que trabajar con plazos apremiantes como los diarios y solo en casos muy raros se perderá de alguna noticia importante, por imprimir un poco antes.

Cerciórese de que las localidades cercanas no estén gozando preferencias por recibir el periódico antes que las lejanas. Mientras que los periódicos vuelan hacia algún punto lejano, asegúrese de esperar un poco antes de entregar las cercanas.

Y no es suficiente enviar periódicos a las plantas y dejarlos allí tirados. Es esencial que personas responsables se encarguen de la distribución interna. Además es importante hacer seguimiento para cerciorarse de que están haciendo un buen trabajo.

La frecuencia de producción y distribución variará de una empresa a otra. La frecuencia mensual de publicación es la más popular ya que produce un buen equilibrio entre comunicar con demasiada frecuencia o con frecuencia mínima. En caso de que el espacio entre ediciones sea mayor de un mes, el periódico no llegará con la suficiente regularidad para convertirse en un ítem familiar y mucha de la información será poco oportuna. Nada tiene publicar un periódico con mayor frecuencia; muchas empresas tienen periódicos quincenales. Sin embargo, la frecuencia trae sus propios problemas. Existe un límite para el número de noticias que se pueden obtener de una empresa, aun de la más grande, y será un verdadero problema llenar las páginas.

Así mismo, cuesta más, no sólo debido a la impresión sino por el gran número de empleados necesarios para reproducir la información extra. Lo más recomendable es comenzar con una edición mensual y publicar con mayor frecuencia más material disponible. Pero hay que apresurarse.

El viernes es un día adecuado para la distribución. Termina la semana laboral, y los empleados están a menudo más alegres y además pueden llevarlo para leerlo el fin de semana. Pero no importa el día que seleccione. Lo importante es que siempre salga el mismo día de la semana o fecha del mes cada vez.

Costos

Los costos de tener un periódico varían mucho, dependiendo de la forma como asigna los recursos financieros. Por ejemplo, us-

ted tiene 10 fábricas, cada una con un corresponsal voluntario, un empleado que está pendiente de lo que sucede en la planta y lógicamente les envía la información. El hace esto, lógicamente, dentro del tiempo de la compañía. Entonces, ¿se carga ese tiempo, un par de horas semanales, a su centro de costos, o no lo tiene en cuenta?. Sin importar la forma como lo produzca, un periódico de la empresa siempre cuesta algo. Pero para la firma más pequeña, con unos pocos puntos de fábrica, no debe ser prohibitivo utilizar contabilidad marginal por las extras.

Algunas empresas absorben los costos de producción cobrando por el periódico. Esto tiene dos ventajas adicionales: probablemente da una información más exacta de la circulación (habrá poco desperdicio si la gente tiene que pagar por él) y el personal querrá leerlo más por haberlo comprado. Además existe el argumento de que un periódico pagado se considera menos un instrumento de propaganda que uno gratis. Sin embargo, la mayoría de las empresas entregan sus periódicos en forma gratuita, con base en la idea de que un periódico de la empresa es un servicio para los empleados. Con precio o sin él, el periódico de la compañía es un ítem costoso. Sin embargo si tiene en cuenta los millones que se pierden por huelgas, los problemas de comunicación y empleados que no se sienten parte de la empresa, el asunto no es ¿puedo costearlo? sino ¿puedo darme el lujo de no tenerlo?

Informes a empleados

Una vez al año, la empresa debe hacer un corte para informar a los accionistas y financiadores de la firma; por ello es un paso muy sencillo entregar al personal una versión abreviada del informe anual y de las cuentas y además de otros puntos que afectan la fuerza laboral, para después enviarlo a los empleados. Esto tiene sentido. La gente que pasa su vida trabajando para una firma tiene derecho a saber en qué tipo de empresa está y sobre sus planes futuros. Recibir unas pocas páginas de la gerencia una vez al año no es demasiado pedir. No necesita realizarse mucha inversión en esto y generará grandes rendimientos.

Si no se les da explicaciones, puede suceder que un puñado de empleados tome una o dos cifras fuera de contexto de la pren-

sa cuando se anuncian los resultados y entonces reinará la confusión.

La prensa sólo se preocupa por lo más importante y no se ocupa de detalles, por importantes que ellos sean, sobre la forma como se va a utilizar el dinero. Por ello el personal podría leer en la prensa diaria que su firma realizó utilidades por la sensacional suma de 5 millones de libras el año pasado.

Ante el aumento de sólo un 4% en los sueldos, el personal comenzará a preguntarse cuál fue la utilización de las utilidades y lo que el presidente cargaba en su maletín cuando se fue de viaje de negocios a Zurich el mes pasado.

El informe de los empleados puede evitar todo este problema y mejorar la comprensión por parte del personal de los hechos de la vida empresarial, mediante una explicación escrita complementada con gráficas sobre como: (a) unos £2,5 millones se fueron en impuestos y (b) el resto se utilizó en gran parte para adquirir nuevos equipos y una nueva fábrica para salvaguardar los intereses futuros de la empresa.

Por el contrario, si las ganancias fueron escasas se puede evitar mucha charla negativa explicando que las cosas no van tan mal como parecen y contándole al personal que la junta está haciendo un esfuerzo para corregir las fallas. Y en caso de que las cosas marchen verdaderamente mal, ¿no es hora de que le contemos al personal?

Los informes al personal tienen una ventaja adicional. Existe gran demanda de ellos por parte de los accionistas, quienes por muchos años no han podido comprender ni una palabra de las cuentas nacionales, pero que no habían querido decir nada. Aparentemente, ¡algunas de las solicitudes de informes para empleados provienen de banqueros y expertos en finanzas! Esto no debe sorprender, pues las cuentas anuales son tan comprensibles como la teoría de la relatividad de Einstein. ¡A veces no las entienden ni quienes las redactan!

Sin embargo es importante tener en cuenta que un informe al personal es sólo un ejercicio de comunicación. Cuídese de la actitud que dice: "Bueno, les hemos dado su versión de las cuentas, ahora entienden todo, podemos continuar administrando la empresa como el año pasado". Un informe a los empleados es un signo de progreso, pero no es garantía de que será comprendido y menos leído. El material que contiene también debe informarse verbalmente, con ayudas audiovisuales. Y se deberán entre-

gar copias del reporte completo y de las cuentas a los empleados que quieren saber más y esperan poder comprenderlas.

Otro problema es que las cifras pueden ser mal interpretadas, a pesar de que se expliquen con claridad. Por ello ciertos expertos empresariales afirman y no sin alguna razón: "No les cuenten nada ya que querrán más y más". Aunque esta actitud no posee justificación, tiene cierto elemento de verdad. Explicar las cifras en forma clara a los empleados ayuda a obtener una buena perspectiva, pero muchos las seguirán interpretando mal.

Algunos de quienes reciben el informe sólo se interesarán por una cifra: los resultados. Esta cifra entonces se dividirá por el número de empleados y se presentará como una solicitud de aumento de sueldo en las negociaciones anuales. También existe el problema de saber en qué punto parar. Un conjunto de cuentas anuales puede ocupar unas 40 ó 50 páginas sólo por cifras. Casi la totalidad de la información contenida en ellas podría ser información pertinente para la persona, sin embargo es posible añadir muchas explicaciones para cada cifra, además de material sobre perspectivas laborales y de planes de inversión, lo cual llevará a unas 100 páginas. Hay que hacer un esfuerzo por resumir la información en unas ocho páginas, si se pretende que alguien la lea.

Otro asunto es el tono del documento. Si es demasiado complicado y está formado por listas de cifras, la mayoría de los empleados no lo comprenderá. Por el contrario, si es demasiado sencillo, parecerá muy paternalista y perderá credibilidad.

Si se tienen en cuenta los puntos anteriores, no hay razón por la cual una empresa no pueda expedir algún tipo de informe para los empleados. Este puede oscilar entre un folleto a todo color de 12 páginas y un folleto de cuatro en blanco y negro que aparezca como un inserto de tabloide.

Sugerencias de contenido

Dentro del marco de unas pocas páginas, y conservando amenidad y sencillez, he aquí algunos de los puntos que deben aparecer en un informe al personal.

Declaración del presidente

Es importante que por lo menos una vez al año el general le informe a sus soldados sobre la evolución de la guerra. De todos

modos va a hacer un informe a los accionistas; es pues aconsejable que también se dirija al personal.

El mensaje no debe ser largo, y todo lo que requiere es:

- un breve resumen explicativo de las cifras claves;
- una mención de los puntos fuertes y débiles del año, que contengan alabanzas para los puntos positivos y reproches para los negativos;
- panorama del año próximo, planes de inversión, empleo y productos nuevos;
- cualquier otro punto especial que afecte la empresa (fecha de aniversario, premios, etc.).

Cifras principales

Las cifras ocupan el primero o el segundo lugar en lista. El balance general y el estado de pérdidas y ganancias son esenciales. Solo se requiere incluir unos 12 puntos en cada lado de la ecuación, por ejemplo:

lo que ganamos (pérdidas y ganancias)		
Ventas	£25 millones	(21,5 año pasado)
Materiales	8,5 m	
Sueldos, pensiones, etc.	9,75 m	
Otros (servicios, combustible, etc.)	2,25 m	
Depreciación	1,0 m	
Total	21,5 m	
Utilidades antes de impuestos	3,5 m	(año pasado £2,85 m)
Impuestos	1,3 m	
Dividendos	0,7 m	
Retenido en la empresa	1,5 m	(año pasado 1 m)
lo que valemos (balance general)		
Edificios y equipo	£18,2 m	
Existencia de materiales	26,6 m	
Dinero y cuentas a favor	21,2 m	
Total	66,0 m	
Menos: lo que debemos	31,0 m	
Total (activos netos)	£35 m	(año pasado £31,5 m)

Los términos que no sean evidentes necesitan una explicación breve sobre su significado. Esto puede realizarse en forma de nota marginal o con gráficas. Una empresa muestra los datos como una hoja normal de cuentas complementada con tiras cómicas y comentarios ligeros que explican los términos más difíciles. Por ejemplo, los términos como *utilidad* y *pérdida* se dejan como están, pero algo como "impuestos aplazados", tendrán una partida disponible si decimos "impuestos que probablemente debaremos" y para los cuales debemos apartar una suma.

El negocio del año

Como estos son los informes y cuentas anuales, deben contener algún informe real sobre el año pasado. Un resumen de las características del año suministra un marco para las cifras y actúa como punto de referencia sobre la posición de la empresa. En caso de que el informe reporte 20 de las actuaciones más importantes de los últimos doce meses, probablemente habrá unas que mucha gente no ha conocido y otras que se hayan olvidado.

El porcentaje de participación en el mercado es información valiosa también. Y para una empresa grande con muchas sucursales, puede ser adecuado tener un párrafo sobre algunas o sobre todas las fábricas o divisiones.

Hacia dónde nos dirigimos

Es importante tener un panorama del futuro. No es necesario disponer de bolas de cristal para adivinarlo. Todo lo que se requiere es una división de los planes de inversión, de los desarrollos de productos, las condiciones comerciales y de la forma como esto afectará la remuneración y los cargos.

Las secciones del informe pueden decir: "Aquí estamos, aquí hemos estado y hacia allá nos dirigimos".

Valor agregado

La utilización del valor agregado en cuentas se está convirtiendo en el caballito de batalla de contadores, periodistas, gerentes, políticos y demás. Se ha vuelto tan controvertido como el debate sobre la redondez de la Tierra en otros tiempos. Esto no es afortunado debido a que se ha confundido algo verdaderamente sencillo.

Valor agregado significa la diferencia entre lo que pagó por sus materiales y servicios y lo que obtuvo de ellos. Por ello si su empresa adquirió £10 000 en madera, alambre y resortes para vender £20 000 en trampas para ratones, incorporó valor por £10 000. Entonces si usted demuestra cómo se distribuyó este valor agregado, puede ver un panorama más completo sobre las prácticas contables usuales, que están llenas de *depreciaciones*, *amortizaciones*, etc.

Mucho han sufrido los académicos para redactar un informe de valor agregado. Y los informes que dos diferentes contadores publican sobre el costo por ejemplo de la madera pueden variar en la no despreciable suma de miles de libras. Sin embargo, posiblemente al final del día usted podrá obtener una imagen adecuada de la forma como se dividió el *pastel* el año anterior. En realidad la forma más usada para mostrar el valor agregado es utilizando una gráfica de sectores o tipo *pastel*. Entonces, el informe del valor agregado será:

Valor de las ventas		£ 20 000
Costo de bienes y servicios:		
Madera, alambre, etc.	£ 8 000	
Electricidad, gas, etc.	£ 2 000	
Valor agregado		£10 000

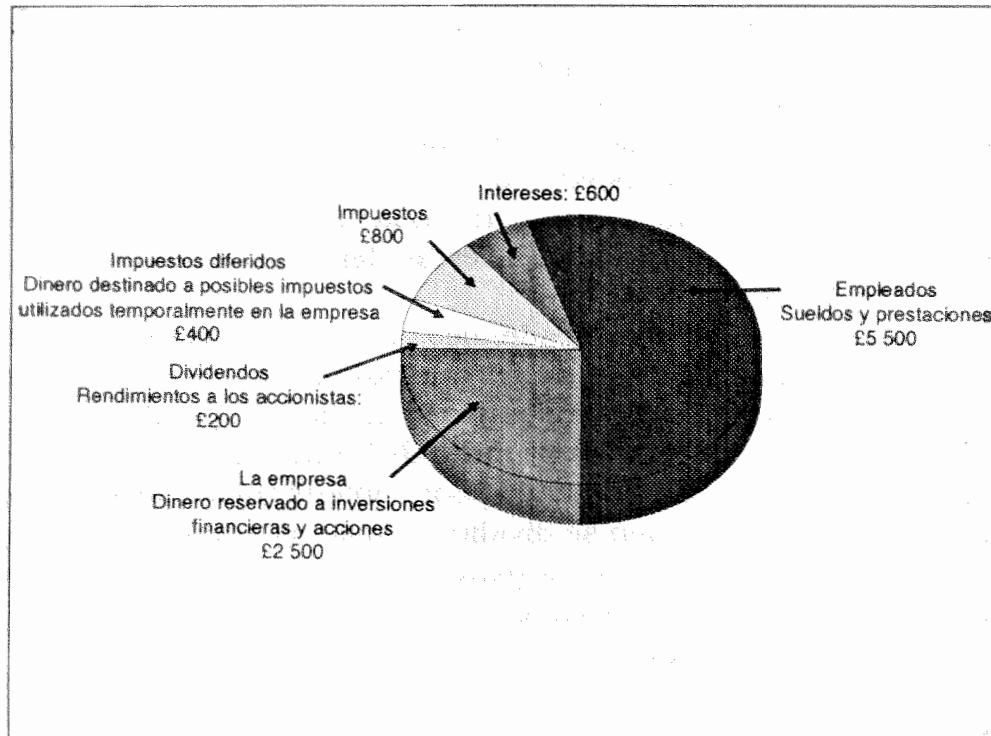
Entonces, la compañía al hacer y fabricar cosas, añadió un beneficio de £10 000. El "pastel" muestra a dónde fueron esas £10 000 (ver página 78).

Personal

El informe también debe contener algunos hechos y cifras sobre el personal de la empresa. Esta información es esencial para los empleados. ¿Se contrataron nuevos empleados? ¿Se perdieron algunos? ¿Por qué? ¿Qué sucedió con los sueldos, prestaciones y pensiones? ¿Se han efectuado cambios en la política del personal? ¿Cuáles son las perspectivas para el año entrante?

Espiral inflacionaria

En esta época de inflación es imperativo explicar la forma como los datos cambian debido al aumento de precios. Es posible que las utilidades del año pasado se vean buenas si han aumentado



en un 10%, pero si la inflación del país subió digamos un 12%, lo que hemos hecho es retroceder y no mejorar.

En muchas empresas se ha incorporado el concepto de la contabilidad de costos actualizados que muestra los resultados en términos reales. Sin embargo esto es conceptualmente difícil de asimilar. Sería por ello conveniente dar uno o dos ejemplos concretos de los estragos de la inflación, como el siguiente: "Los resortes de trampas para ratones costaban hace dos años unas £700, por tonelada, mientras que el año pasado ya su costo era de £1 000", mostrando posteriormente los resultados brutos y descontando la inflación.

Como vemos, el núcleo de un informe al personal está formado por un mensaje alentador de la gerencia, las cifras principales, en especial el balance general y el estado de pérdidas y ganancias, un resumen del negocio en el año, una visión del panorama de la empresa, una explicación del valor agregado, detalles sobre empleo personal y explicaciones sobre la inflación en caso de ser necesarias. Claro está que se puede incluir mucha información adicional, pero hay que tener en cuenta que si nos extendemos mucho, poca gente lo leerá, posiblemente los direc-

tores y un empleado entre mil que trate de ocupar su tiempo en una noche de insomnio. Hay sin embargo dos puntos más que tener en cuenta.

Panorama a largo plazo

Algunas firmas no sólo muestran los resultados del año anterior, sino un resumen de los resultados en los últimos cinco o diez años. Esto le da perspectiva a los resultados de un solo año, especialmente importante en empresas con resultados cíclicos o erráticos.

Reportes sociales

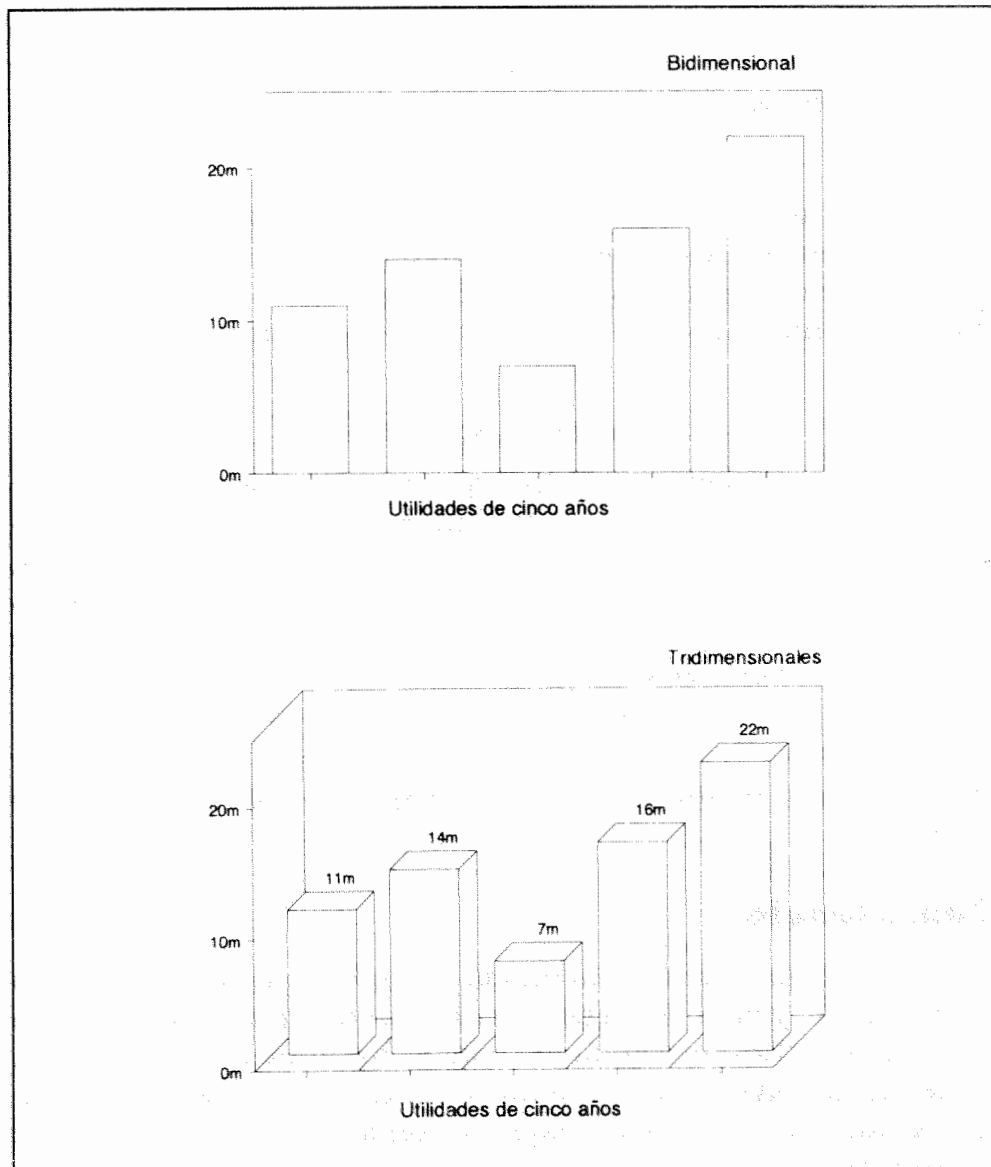
Cada vez más las empresas incorporan a los informes sus contribuciones anuales a la comunidad. Esto ha ocurrido ante presiones de diferentes estamentos como políticos, de caridad, ecológicos y tendientes a hacer que las empresas sean más conscientes de sus deberes ciudadanos. El informe social nos muestra los esfuerzos y logros de la empresa para mejorar el ambiente y disminuir la contaminación ya sea por humo o por exceso de ruido en fábricas. También nos revela los esfuerzos filantrópicos de la empresa y además explica lo que se hace por el personal.

Consistencia

Es esencial que exista coherencia entre los métodos contables entre un año y otro. Se debe tener en cuenta que si se adoptó la política de utilizar contabilidad con costos actualizados un año, no se puede volver en el siguiente a utilizar contabilidad tipo histórica cuando los precios bajan y confiar en que nadie se dé cuenta de ello. Puede estar seguro de que alguien lo notará.

Gráficas

Evidentemente, la intención de un informe personal es lograr que la gente lo comprenda con facilidad. Para ello nada mejor que las gráficas que nos muestren las fuentes de los fondos y su utilización. Sin embargo cerciórese de que sean significativas. Y recuerde que es difícil superar un poco las anticuadas gráficas tipo *pastel* y los montones de monedas y billetes. Una sencilla tabla de cifras no es tan mala como se puede llegar a pensar. Y



algunas gráficas pecan de ser tan ingeniosas que a veces se vuelven más complejas que las cifras originales. Por el contrario, hay otras que son un verdadero insulto para la inteligencia del lector.

También las gráficas con bloques tridimensionales son populares y sirven para representar por ejemplo la cuenta de pérdidas y ganancias en tamaño proporcionado con el bloque total. Una gráfica de barras es más fácil de interpretar si se la hace tridimensional.

Las figuras anteriores son las mismas, pero es sorprendente lo que dibujar unas líneas adicionales puede hacer. Si se hacen en colores son más efectivas. También un poco de sombra o de color puede hacer maravillas en una gráfica ordinaria de líneas. Otro método muy utilizado es el que utiliza gráficas de productos de la compañía para demostrar cifras. Así, una empresa de motores podría demostrar sus activos mediante pilas de carros, o un constructor podría demostrar el valor agregado mediante porciones de una casa. Un recurso antiguo de mucho uso consiste en mostrar un conjunto de balanzas con las ganancias o activos en un platillo y los débitos o deudas en el otro. Como toque final puede añadirse una mano colocando el artículo finalizado. Las caricaturas o historietas cómicas son bastante populares y los puntos raros se pueden ilustrar con fotos de productos y procesos.

los autores

Si se deja en manos del departamento de finanzas, el más sencillo informe a los empleados aparecerá repleto de joyas como el impuesto corporativo anticipado o fuentes y aplicación de fondos. Por ello es importante que desde el principio participe una persona implicada en la comunicación. Por ejemplo, se puede recurrir a un ejecutivo de relaciones públicas o a un consultor que trabaje conjuntamente con un ejecutivo financiero. También se sugiere que el jefe de redacción del periódico de la empresa colabore para la redacción del informe con un experto en finanzas. Es indispensable tener un toque periodístico para cerciorarse de que se produzca algo comprensible.

Producción

El informe al personal puede realizarse de muchas formas. La más sencilla consiste en incorporarlo al periódico de la empresa. Esto tiene la ventaja de su bajo costo, pero presenta las siguientes desventajas:

- a. No aparece como algo esencial.
- b. Debido al proceso de impresión el uso del color estará limitado a la mitad de las páginas.
- c. En los tipos más baratos de papel el color se verá horrible.

Otra opción un poco mejor consiste en imprimirlo en papel de mayor calidad con el objeto de aprovechar plenamente el color y las gráficas. Esto es todavía bastante económico y le imprime al informe su propia identidad. Puede anexarse al periódico de la empresa o expedirse en forma separada.

Algunas empresas se lucen produciendo informes al personal en forma de revista con papel brillante, como los informes y cuentas formales. Estos varían en cuanto a número de páginas; unos con pocas páginas, otros muy voluminosos (poco funcionales).

La impresión estará probablemente a cargo de la misma gente que imprime el periódico de la empresa, pero si usted utiliza papel más grueso y color o si decide empastarlo, vale la pena cotizar ya sea usted solo o con la asistencia de un consultor de impresión.

La distribución puede realizarse paralelamente a la del periódico de la empresa. Algunas firmas envían el informe a los hogares del personal.

Información adicional

Ya sea que usted esté produciendo o no su propio informe al personal, es conveniente pedir a otras compañías muestras de sus versiones. Ellas pueden constituirse en un fuente muy útil de ideas con respecto a:

- a. lo que comunican;
- b. la forma de comunicarlo;
- c. lo que recalcan y lo que omiten.

La mayoría de las empresas (CBI, Industrial Society, BIM, etc.) dispondrán de un experto residente o podrán enviarle donde uno.

Sobre el tema sugerimos las siguientes obras: *A Practical Guide for Employee Reports*, de David M. Martin (Buddenbrook); *Employee Reports*, de Anthony Hilton (Woodhead - Faulkner); *Illustrated Guide to Employee Reports*, de Davenport, Elton y Middleton (Industrial Society).

Finalmente, hay algunos asesores de relaciones públicas y de comunicación con el personal que se especializan en el tema de

los informes al personal. No obstante, hay que tener cuidado con los expertos bien intencionados que le informarán sobre cientos de puntos que se deberán tener en cuenta, y que están más interesados en ganar premios de creatividad y no tanto en la comunicación.

Otras comunicaciones escritas

Las hojas informativas, los periódicos de la empresa, las revistas y los informes al personal son las formas principales de comunicación escrita, pero no las únicas. Otras formas son las siguientes:

Carteleros

Las carteleros son uno de los métodos más olvidados de comunicación, especialmente en la industria. Una empresa gastará muchas sumas preparando sus publicaciones para agradar la vista y sin embargo descuidan la cartelera, un elemento permanentemente visible para todos, que en el mejor de los casos recibe atención de unos minutos por semana. Sólo se requiere un pequeño esfuerzo para darle mucho más interés a la cartelera. Así se podrán leer informaciones importantes.

Ante todo se debe asignar la responsabilidad de la cartelera a una persona, informándole que su labor no sólo consistirá en fijar la información sobre ella, sino también conservarla atractiva y legible y revisarla con regularidad para cambiar los avisos y puntos necesarios. Se sorprenderá de las maravillas que se pueden hacer con un poco de pintura, letras adecuadas, fotografías, unas tiras de papel de colores, una o dos flechas rojas grandes y algunas tachuelas de colores.

Hay todo tipo de carteleros de distintos colores, formas y tamaños. No necesariamente son aquellas grandes tablas de madera tradicionales que se fijaban sobre una pared. Un tipo bastante efectivo de cartelero es un atril con tres o cuatro tableros. Así se puede colocar bastante información que en un solo tablero y más gente lo podrá leer.

La ventaja de las carteleros consiste en que pueden combinar en ellos información social y de trabajo. Una nota para informar al personal que debe apagar la luz al salir del salón, es más probable que sea leída si está situada junto a un anuncio de las finales próximas del campeonato de billar.

Notas en sobres de pago

Hay que aprovechar las frecuentes oportunidades en que se entrega algo a todo el personal para incluir comunicación dirigida a los empleados. Este es el caso de los sobres de pago. Ya que cada empleado tiene que recibir uno, o por lo menos un extracto, con frecuencia es posible incluir un mensaje importante sin costo adicional. Pero es importante utilizar cierta medida en esto.

Si con cada sobre de pago se incluye una nota exhortándolo a trabajar más, usted pronto se aburrirá con ello. En el fondo el sobre de pago es el pago regular por el trabajo realizado y es una buena noticia, por tanto no debe amargarse introduciendo ítem negativos. Sin embargo hay docenas de ítem importantes que son adecuados para acompañar el sobre, tales como explicaciones sobre regulaciones de nuevos fondos pensionales, información sobre productos y cambios en ellos, fiestas y agradecimientos por parte del gerente por trabajar la semana pasada a pesar del daño de la calefacción de la planta.

Las notas en los paquetes de pago son efectivas, ya que seguramente serán leídas por el personal; todos abren su sobre de pago y miran cuidadosamente el contenido del mismo.

Notas instructivas

Una de las razones por las cuales los mandos medios o locales no comunican informaciones de la gerencia es porque nadie recuerda contarles. Y si se les contara, lo olvidarían. No hay razón para que el director de ventas anuncie un nuevo contrato extranjero o para que el jefe de personal asevere que la empresa debe ahorrar papel si el mensaje no se va a comunicar hasta los niveles inferiores. Las notas de instrucciones especiales sobre *lo que está sucediendo* son una disciplina, lo cual ayuda en la comunicación. Los asuntos de importancia se redactan en la oficina principal y se envían a los gerentes de fábricas y a los jefes de departamentos. Si ellos leen, archivan y ponen al día estas notas, se enteran de lo que sucede en la empresa y se encuentran en mejor situación para contestar los interrogantes del personal.

Las notas instructivas también sirven para confirmar las políticas y actitudes de la empresa, que van desde las contribuciones políticas hasta igualdad de oportunidades. Estas son de insuperable valor cuando hay sesiones de diálogo o cuando se

establece contacto con el mundo exterior a la empresa, en los clubes rotarios e institutos femeninos. En caso de que usted no crea en la necesidad de esto, prepare una lista de seis temas que se hayan acumulado en las últimas semanas, como planes de producción, cambios en el personal, tratos con la comisión de igualdad racial, lo que opina el miembro del parlamento e informó al Congreso sobre importaciones y sobre la actitud de la compañía con respecto a la competencia japonesa. Después pase por algunos departamentos y visite gerentes locales para averiguar si están bien informados sobre la marcha de la firma.

Cuando se haya recuperado de lo anterior, empiece a redactar, pero no caiga en la trampa de comunicar solo por comunicar. El peligro de las cosas como las notas informativas semanales y mensuales consiste en que ciertas semanas o meses no habrá mucho qué informar y usted en ese caso estará desperdiciando su tiempo si se dedica a inventar algo para llenar el vacío correspondiente. Si vale la pena envíe una nota, en caso contrario absténgase de hacerlo.

Medios externos

Como punto final, no debe olvidar que sus empleados leen la prensa nacional y local. Cada vez que el presidente de la empresa da una entrevista a la prensa o emite un comunicado de prensa, es importante tener presente que no se está dirigiendo únicamente a clientes, accionistas y al público en general, sino que también está hablando a su propia planta de trabajadores, quienes apreciarán seguramente una mención favorable una que otra vez.



Comunicación verbal

El método más antiguo y más adecuado

La comunicación verbal (el diálogo) constituye el recurso comunicativo más antiguo. Las gráficas y las palabras que aparecen en las cavernas del hombre antediluviano sólo tienen unos miles de años, pero los gruñidos y los ruidos se remontan a la época anterior a la existencia humana. Sin embargo, a pesar de tanto tiempo de estarla practicando nos falta mucho para hacerla efectiva. Quizás porque sea una actividad continua y cotidiana nos resistimos a analizarla como un verdadero arte.

Es frecuente que nos formulemos el interrogante: "Estoy hablando, ¿pero lo hago en forma efectiva? ¿Está llegando verdaderamente el mensaje a su objetivo? ¿No existirá una mejor forma de hacerlo?"

Son evidentes las diferencias existentes entre escribir y los sistemas audiovisuales y el idioma hablado. En el fondo la gran diferencia entre los métodos es que en los diferentes al verbal usted generalmente reflexiona antes de preparar la página o afrontar la pantalla. Sin embargo al hablar, con excepción de los casos de discursos formales, el producto final va saliendo espontáneamente. Esto es verídico en el proceso de responder pre-

guntas especialmente. Si alguien redacta una carta preguntándose lo que va hacer con respecto a la deficiente calefacción de los almacenes, su deber primario consiste en averiguar si ello es cierto, ya que usted no lo sabía, y segundo, lo que usted va a hacer antes de escribir sobre ello. Ante la misma pregunta de un comité de trabajo conjunto, usted podría revelar su ignorancia sobre el asunto o prometer una solución poco práctica.

Es corriente que los problemas se agraven en la industria y el comercio porque ocurren malentendidos sobre lo que alguien les ha dicho. Deben ser muchas las ocasiones en que después de que se ha cometido un error, alguien ha pronunciado la siguiente frase: "Pero usted me dijo...". Esto tiene varias razones. Algunas palabras se oyen mal, a veces el receptor del mensaje detecta una entonación que no existió, y con frecuencia el hablante en forma accidental acierta a transmitir algún mensaje que no tenía la intención de comunicar.

Por supuesto que estos problemas no se limitan únicamente a la industria y a la empresa. Muchas discrepancias matrimoniales se originan en falta de diálogo. O uno entiende mal al otro (pensé que me dijiste que ibas a sacar el gato...) o no hay suficiente diálogo, o hay una de las partes que monopoliza el uso de la palabra! Esto puede tal vez causarnos hilaridad. Pero es la deficiencia comunicativa la que después de miles de años de charla lleva a las huelgas o al divorcio, por la sencilla razón de que no lo estamos haciendo muy bien.

Es obvio que el diálogo verbal tiene ciertas ventajas sobre la comunicación escrita. Con excepción de las presentaciones y discursos, es más informal y natural. Se adapta mejor a los requisitos del receptor. Uno puede preguntar al gerente de la fábrica algo que lo está molestando y obtener, siendo optimistas, una respuesta inmediata. Pero no se puede formular una pregunta a un videocasete.

Además, la confrontación directa revela mucho más de las personalidades verdaderas de cada uno y es más rápida. Se puede abarcar más terreno dialogando verbalmente con alguien que con una hora de redacción o un día de filmación. La respuesta que uno recibe a la pregunta es inmediata, mientras que un intercambio escrito puede demorar días y a veces semanas.

El factor quizás más importante sobre las charlas es que recordemos hacerlo, pues muchos de los problemas aparecen cuando alguien olvida contarle a otras personas algo. Por esa ra-

zón el diálogo verbal es una disciplina tan importante como cualquier otra forma de comunicación. Es importante recordar que debemos hablar con la gente, y que las sesiones de diálogo así como las reuniones, los grupos de instrucción y los discursos requieren estructura y organización, así como las presentaciones de filmas o los periódicos de la empresa. Se aplican a ellas todas las reglas de la comunicación efectiva: idioma sencillo, analogías, anécdotas, brevedad y sólo unos puntos a la vez. Hay una regla de gran importancia, que consiste en no caer en la mentalidad del endurecido gerente que afirmaba: "Si todo lo demás falla, jensayen usar el diálogo!".

Existe un principio de comunicación que se quebranta constantemente: la misma persona debe informar las malas y las buenas noticias. Es muy humano que la persona con un cargo ejecutivo corra a contar a todos cuando ha sucedido algo bueno, pero que las malas noticias las delegue a otros para que las informen a los interesados.

A continuación trataremos las diversas formas de diálogo.

Recorriendo las instalaciones

Se acostumbra por parte de los jefes ir de ronda por las diferentes instalaciones para constatar que todo marche en orden y para averiguar directamente del personal sobre los problemas y del desarrollo de los asuntos. No debe realizarse a una hora fija o en un día fijo ya que se esperará su visita y no obtendrá una impresión representativa de la situación. Tampoco deberá limitarse al presidente de la firma o al gerente a nivel local. También el director de ventas o el gerente de sistemas debería salir de la comodidad de su oficina de vez en cuando para constatar lo que está sucediendo afuera en el mundo real. Tampoco debe restringirse a los empleados de planta industrial, ya que es conveniente también visitar a los mandos medios y el personal de oficina y sus actividades relacionadas.

Recorrer las instalaciones es un sencillísimo ejercicio de comunicación. Sólo requiere salir de su oficina y dirigirse a la gente. Quizás por ser algo tan sencillo, se ha pasado por alto. Es paradójico que los gerentes que pasan varios días e invierten miles de libras construyendo programas de video muy complicados para el personal, no dispongan de un par de horas, que les

saldrán casi gratuitas para recorrer las instalaciones y departir con quienes reciben los programas.

Unos años atrás, una empresa de éxito comisionó a sus expertos en relaciones industriales y periodistas investigar en forma intensa y ardua la razón por la cual las relaciones de la gerencia con el personal eran tan buenas. Todo se vio claro cuando oí al director gerencial reprochando al financiero en la hora del almuerzo, por no haber estado en cierta parte de la fábrica durante un par de semanas.

Recorrer las instalaciones, si se realiza en forma habitual y sincera, es una forma de demostrar al personal que usted se interesa. También es uno de los mejores métodos de obtener retroalimentación del personal y para tener un sentimiento de contacto directo en lugar de tenerlo con una pila de datos estadísticos gélidos. Es sin embargo importante recordar estas tres palabras o factores: *adecuadamente, habitualmente y sinceramente*.

Adecuadamente significa lograr el equilibrio adecuado. Por supuesto que las visitas formales son importantes, pero una ronda por las instalaciones no requiere acompañamiento de fanfarrias ni de un grupo de asistentes personales. De otra parte, tampoco debe usted como líder caminar por las instalaciones dando exageradas palmaditas en la espalda al personal e invitándoles a jugar billar o dardos.

Habitualmente es un término que no requiere mayor explicación. El recorrido no tiene que ser demasiado frecuente, y no debe ser en forma predecible, sin embargo debe ser un esfuerzo continuo. Si usted es *sincero* en su actuación, así como en cualquier otra forma de comunicación, borrará cualquier sospecha inicial y apreciarán su visita.

Es importante pensar por adelantado sobre lo que usted desea obtener. Así no tendrá que cavilar a última hora sobre lo que va a decir. Por obvio que esto parezca, es solo una minoría selecta de gerentes la que, realizando crítica de sus actos, puede informar que ha estado recorriendo recientemente las instalaciones para constatar lo que sucede.

Debemos admitir que el asunto presenta algunas dificultades. La principal es reservar tiempo para ello. Los gerentes son generalmente personas muy ocupadas, razón por la cual con frecuencia olvidan este tipo de contacto. Sin embargo, si se trata

como un elemento integral del trabajo, se le ve como una tarea menos problemática y bastante valiosa.

El tamaño de la empresa puede presentar otro inconveniente. Es claro que el presidente de una empresa con 30 000 empleados situados en 20 puntos diferentes no podrá tener contacto personal habitual con ellos. En algunos casos unos ejecutivos de empresas británicas se ufanan de su contacto personal con todos los empleados, pero si uno de los jefes pasa algo más que el 10% recorriendo los talleres y charlando con los obreros y empleados, la gente comenzará justificadamente a preguntarse quién tiene a cargo la compañía cuando él no está en su escritorio ejecutivo. En una unidad que tenga hasta 2 000 empleados es algo factible que el gran jefe se vea regularmente entre los subordinados, pero cuando el número es mayor el contacto se hace en forma más aleatoria. Sin embargo no existe excusa por no entrar en contacto con la mayoría del personal en algún momento. Y si los directores y gerentes importantes también hacen lo mismo, aumenta grandemente el efecto.

Reuniones masivas

Las reuniones masivas pueden ser como las que hacía Monty* para dirigirse al Octavo Ejército. En nuestros tiempos son escasas y el director ejecutivo o gerente general rara vez reúne a todos los empleados en la cafetería o en el parqueadero para arengarles.

Este tipo de asambleas más bien están asociadas últimamente con el movimiento sindical y son el preludio de reuniones previas a un movimiento huelguístico. Y hay que reconocer la realidad: los sindicalistas son mejores para presentarse en público que los gerentes.

En caso de que no se pueda eludir la situación y el gerente deba dirigirse a la gran masa del personal, es esencial que se prepare para ello. Debe ser capaz de hablar con convicción y de estar seguro de sí mismo. Su voz debe proyectarse en forma poderosa o si no, debe saber utilizar un micrófono, cosa que la mayoría de los gerentes no saben hacer. Y entre más pequeña sea la

* George Montgomery, famoso general británico de la Segunda Guerra Mundial.

empresa, más fácil será la tarea. Cuando un gerente está al frente de una empresa de unos 100 empleados no existe razón por la cual no se dirija a ellos en forma ocasional a contarles sobre las utilidades, nuevos despidos y cambios importantes.

Esto presenta dos ventajas: el personal puede ver en persona a su jefe, y éste recibirá retroalimentación instantánea.

Podrá el personal preguntar al jefe sobre cualquier punto que les esté incomodando. Y por supuesto la labor se dificulta a medida que la empresa es más grande. También se deberá tener presente que una reunión masiva es una gran ocasión, así que restrinja su uso a grandes noticias. La comodidad y la acústica son importantes también. Será una gran pérdida de tiempo si la mitad de los asistentes no le oyen o si hay unos 100 empleados recostados incómodamente en algún punto del salón contra alguna pared o entrada.

Como regla general, las reuniones masivas constituyen una de las formas de comunicación menos efectivas y necesitan de un manejo muy apropiado. En empresas con más de mil empleados no debería ni pensarse en ellas, a menos que el gerente o directivo sea un gran orador y si los empleados son partidarios de este tipo de asamblea. El objetivo de estas reuniones masivas se ve compensado por presentaciones adecuadas de la gerencia ante grandes grupos de empleados, y que se tratarán más adelante en este capítulo.

Reuniones de representantes

Una forma muy común de comunicación consiste en que los representantes de la gerencia y del personal se reúnan para debatir sus dificultades. El ejemplo más obvio de este tipo de reuniones es el de negociación nacional del comité de una gran empresa que se congregan para luchar con empeño por un mejor sueldo anual.

Sin embargo, el sistema tiene más amplias implicaciones, especialmente a nivel local. Hoy día se hace hincapié en *comités de trabajo conjunto*, en que los delegados de la gerencia de una empresa y los representantes del personal se reúnen habitualmente a discutir los diferentes aspectos de la administración de la firma. Este sistema es considerado en Alemania, país que se distingue por excelentes relaciones industriales, como factor im-

portante para la armonía industrial, con mayor significación que el muy publicitado método de la junta de dos niveles (*two-tier board*).

Se debe recordar que a pesar de todo siguen siendo solamente reuniones de representantes. Estos pueden llegar a ser muy productivos pero no constituyen una alternativa a la comunicación directa entre gerencia y personal subalterno, tema principal de este libro.

Existen muchas formas de administrar comités de obras conjuntas de acuerdo con el tamaño de las obras, la naturaleza de la industria, el clima de las relaciones industriales y el tipo de problemas que aparecen. Por ejemplo, a continuación hacemos una descripción de un sistema de comités de obras conjuntas de mucho éxito, puesto en práctica por una industria importante de producción pesada. Tiene varios miles de empleados, que van desde unos cientos en un sitio a más de miles en otros lugares.

Formación

En cada sitio de obra el número de representantes del comité oscila entre 6 y 20, de acuerdo con el tamaño de la fábrica. En un comité conjunto bastante grande la parte gerencial está formada por:

- el gerente de la fábrica;
- el gerente de relaciones industriales;
- el gerente de producción;
- un contralor financiero;
- un funcionario de salud y seguridad;
- el gerente administrativo (predios, alimentación, etc.).

Por parte del sindicato participan *el convocador* del sindicato y cinco enlaces sindicales elegidos por todos los dirigentes obreros, o por parte de los empleados en otros casos. El gerente de relaciones industriales y un enlace sindical actúan como secretarios conjuntos. Las actas las lleva un funcionario de personal y son acordadas por ambas partes antes de su registro. Sorprendentemente, a pesar de la naturaleza acalorada de las reuniones, casi nunca hay discusión sobre las actas, con tal de que quien las lleva lo haga en forma rápida y exacta. En este caso la empresa tiene a su cargo un taller cerrado, y por ello no hay problema que todos los representantes sean dirigentes obreros.

En empresas en las cuales no todos los empleados son parte del sindicato, sería adecuado que varios representantes no fueran miembros del sindicato, aunque esto a menudo ha conducido a la disolución del comité, ya que los miembros del sindicato muchas veces rehúsan aceptar a los miembros no sindicalizados como representantes autorizados, y las reuniones se convierten en trifulcas tripartitas. Por eso la composición de la representación de los empleados en los comités dependerá de la estructura de las relaciones industriales de su empresa.

Regularidad

Generalmente las reuniones se efectúan con periodicidad mensual, pero pueden ser más frecuentes y en ocasiones realizarse con propósitos concretos, de ser necesario. Todos los participantes están de acuerdo con que la reunión del comité debe ser el punto más importante del diario. En caso de que los miembros del comité deleguen demasiado, las reuniones pierden su continuidad y efectividad.

Esto es difícil de lograr en especial por parte de la gerencia, ya que ella tiene más compromisos externos. En la empresa que nos ocupa, un frecuente muro de contención consiste en que el gerente de la fábrica ha tenido que estar ausente un par de reuniones por problemas de último momento, y por ello la junta se ha tenido que encargar de decisiones importantes del comité. Sin embargo nuestro mensaje es el siguiente: las reuniones de los comités deben ocupar un lugar muy importante en su diario, ir en mayúsculas y recibir gran prioridad.

Agenda

Esta es de inmensa importancia en algunas fábricas y oficinas. Sin embargo prohíben la discusión sobre sueldos y condiciones de trabajo. Existen dos razones para esto. Primero, estos temas generalmente no están bajo la autoridad del comité de obras conjuntas ya que son de competencia de las reuniones nacionales. En segundo lugar, constituyen los puntos álgidos de cualquier discusión entre la gerencia y el sindicato y pueden tender a dominar toda la reunión con sacrificio de algunos otros temas importantes.

Generalmente se acuerda la agenda antes de cada reunión, aunque hay mucho campo para otros asuntos. En cada reunión los dos lados pueden discutir metas de producción, salud, seguridad, prospectos, instalaciones de estacionamiento de automóviles, maquinaria y la alimentación de la cafetería. Tan pronto se logra un acuerdo sobre cada tema, es importante informar sobre los progresos en la siguiente sesión del comité.

Reuniones de departamentos

A nivel más informal, las personas que participan en la misma actividad se pueden reunir a discutir cosas. Aunque se ven constantemente, los miembros de un departamento con frecuencia pierden su contacto con la empresa y con sus compañeros. Fíjese en los departamentos donde usted trabaja. ¿Conocen las personas que trabajan allí la cuantía del presupuesto para este año? ¿Están siguiendo las limitaciones del presupuesto o gastan excesivamente? ¿Cuándo fue la última vez que se reunieron con el jefe del departamento a ventilar los problemas existentes? ¿Hay caras nuevas? En caso afirmativo, ¿qué cargos desempeñan?

No hay excusa para que el personal no sepa lo que sucede en su propio departamento o el papel que desempeña el departamento dentro de la compañía. Pero es una falla común en la industria.

A veces no es fácil dedicar tiempo a reuniones habituales de departamento; sin embargo es una disciplina necesaria. Las reuniones deben realizarse mensualmente por lo menos. De ser más frecuentes se agota el tema y se deberá recurrir a los mismos artificios de siempre. Hasta trimestralmente es un período recomendable. Conserve las reuniones informales. Después de que el jefe del departamento haya tratado los temas principales, como el rendimiento, el presupuesto, las actividades de la compañía y las noticias de la plana mayor de la empresa, se recomienda inculcar entre el personal el hábito de formular preguntas e informar sobre sus inquietudes. Los objetivos de cada reunión deben ser intercambiar información, detectar problemas por adelantado y generar un ambiente constructivo. Tenga presente que nadie es demasiado importante para participar. A niveles altos de la firma hay tantos problemas como en

niveles bajos. Un encuentro del departamento no debe ser una reunión entre el subgerente, los empleados y las secretarías. También deben participar todos los gerentes y ejecutivos del departamento, sin importar su rango.

Equipos de información

En la década del setenta y del ochenta se produjo una pequeña revolución en algunas partes de la industria mediante un sistema de comunicación denominado *grupos informativos* y que ahora se llaman *equipos informativos*. Este sistema es un método efectivo de acercar el personal y de obtener información en todos los niveles. Aunque el principio es ya antiguo (se ha utilizado en el ejército en los grupos O), su uso sistemático en la industria, el comercio y el sector público es una innovación de The Industrial Society, una organización bipartidaria que tiene un consejo formado por líderes empresariales y sindicales. El objetivo de la sociedad consiste en "el desarrollo de todo el talento y el potencial de la gente que trabaja y también aumentar la participación del personal y la autorrealización mediante el trabajo", y así contribuir a incrementar la eficiencia de las organizaciones.

Esta sociedad ha establecido programas con gran éxito en muchas empresas. John Garnett, exdirector de la sociedad, nos explica la forma como funciona:

Si se pretende que la gente rinda al máximo, es importante que estén enterados de los sucesos de la empresa y las razones de ellos, pues estas razones constituyen los elementos motivadores. La gente no necesita estar de acuerdo con decisiones si desea cooperar, pero deben saber el porqué de las cosas. La rentabilidad y la eficiencia no dependen de la obtención, lo que requieren es lograr la cooperación del personal. La diferencia entre cooperación y obediencia puede constituir la diferencia entre pérdidas y ganancias. La comunicación, de la cual forman parte las instrucciones y la información, constituyen elemento vital para el logro de esa cooperación.

La incomunicación tiene sus riesgos, que se patentizan en lo siguiente:

1. Malentendidos

Casi la mitad de los asuntos que marchan mal se deben a falta de comprensión del personal. La otra mitad está originada en varias razones entre ellas el conflicto. En cierta compañía

grande, 18 de los 35 incidentes de detención del trabajo en un período de cinco años fueron originados en malentendidos.

2. La incapacidad de lograr dedicación

Es seguro que las instrucciones y la información no convertirán los cargos aburridores en interesantes, pero si la gente sabe la importancia de la calidad y en forma habitual son informados de que sus cargos son importantes, el resultado es que los realizarán de mejor forma.

Ejemplo

Cuando una sección de una empresa empezó a darle atención sistemática a impartir instrucciones y dar información al personal con respecto a sus cargos, se logró una reducción de los costos totales en un 6% y en los costos de procesamiento en un 20%, debido a que los 400 hombres de la sección participaron más de la importancia de lo que estaba haciendo cada uno y también comprendieron mejor la forma como podrían aportar individualmente al éxito de la operación empresarial.

3. La incapacidad de que la gente coopere con el cambio

Sólo se puede obtener la cooperación máxima del personal mediante la persuasión si se quiere obtener el beneficio óptimo de un cambio implantado en la empresa. Es natural el temor al cambio dentro del personal, ya que puede afectar los diferentes cargos y los de sus colegas. Ante esta realidad, es necesario prepararlos y convencerlos de la necesidad del cambio para que cooperen con él.

Ejemplo

La incapacidad para obtener los ahorros que presenta la implantación de computadores no se debe a afirmaciones exageradas y hasta deshonestas de los fabricantes, no al diseño incorrecto de los aparatos y programas, sino en gran parte a la falta de cooperación del personal a todos los niveles con los cambios implicados en el uso de un computador.

El aumento de la productividad, que en forma automática debe implicar cambios para la gente, depende grandemente de la capacidad para persuadir a los empleados de que cooperen con los cambios. No es suficiente obtener la cooperación y el acuerdo de los dirigentes sindicales o de sus enlaces. Es esencial obtener la cooperación de cada trabajador individual, quien debe actuar en forma concordante con los nuevos sistemas si se pretende lograr la productividad extra a que se aspira.

4. La actitud *ellos y nosotros*

Un elemento que impide la cooperación es la actitud *ellos y nosotros* según la cual se echa toda la culpa a *ellos* de todo. Esto sucede en gran parte por un falla de comunicación, ya que los empleados ignoran las razones de las decisiones y sólo saben

que ellos allá en la cumbre inaccesible de la gerencia han decidido algo, o que se trata de una política de la alta gerencia. Todo se empeora en los diversos niveles de la gerencia en donde los supervisores con gran frecuencia no se sienten parte de *nosotros*, ya que nunca saben las razones que inspiran las políticas y las decisiones que los afectan. Con gran frecuencia los mandos medios deben decir a sus grupos de trabajo que se está haciendo algo porque ellos lo han decidido, porque es política gerencial. En las organizaciones en las cuales los supervisores son informados de las razones subyacentes en las decisiones, están en posición de informar: "*Estamos haciendo esto por las siguientes razones*". Usted no puede considerarse como parte del equipo si no es informado de las razones.

Información al equipo

Una rutina verificable o ejercicio se requiere cuando se entregan explicaciones a todo nivel por parte del jefe de cada grupo de trabajo en forma regular. Los temas sobre los cuales tratan las sesiones informativas son los asuntos que ayudan a la gente a cooperar. Este sistema se llama *instrucción de equipos*. Un líder deberá diseñar a todo nivel un sistema de información muy verificable, proveniente del mismo y que se irradia a cada nivel de liderazgo a todos los miembros de la organización de los cuales es responsable.

Cómo funciona

Al desarrollar el ejercicio, el líder necesitará:

1. Organizarlo
 - entre 4 y 18 personas en cada equipo de instrucción;
 - el menor número posible de pasos entre los niveles altos y los bajos; o sea que en un equipo puede estar conformado por el gerente, dos subgerentes y el nivel inferior a ellos, con el objetivo de conservar el número de participantes en el grupo menor que 18;
 - cuando, por ejemplo, haya supervisores o gerentes para cada turno o jefes de unidades individuales (como depósitos), esos grupos de gerentes y supervisores deberán reunirse conjuntamente con su jefe común en una sesión de instrucción regular y no tratarlos individualmente.
2. Duración
 - entre 20 y 30 minutos
 - la reunión informativa podrá añadirse a la reunión gerencial existente;

- veinte minutos explicando los dos puntos más importantes a través de preguntas y 10 minutos para otros asuntos que los asistentes presenten.

3. Frecuencia

- una vez al mes para todos los que tengan personal a su cargo;
- una vez cada dos meses para cada persona que trabaje en la organización. Estas frecuencias son mínimas. Cuando las sesiones instructivas se realizan con menor frecuencia se disminuye la credibilidad de la gerencia. Las sesiones informativas posiblemente se requieren con mayor frecuencia de acuerdo con la naturaleza de la firma o si surgen ocasiones especiales. En caso de que se realice una reunión diaria, probablemente valdrá la pena convertir una de las sesiones, semanal o quincenalmente en una sesión de instrucción más prolongada. Si se imparte instrucción e información todos los días, es posible que no se realice en forma adecuada.

4. Cuándo

Se necesitará separar tiempo para las sesiones de información. A nivel de altos cargos será necesario escribir en los diarios las horas de las reuniones, tal como se hace con las reuniones de la junta y con otras reuniones de la alta gerencia.

- en trabajos de jornada continua, las empresas ponen a un trabajador a que realice el trabajo en horas extras, mientras que se imparten instrucciones en horario normal por parte del supervisor a los trabajadores del turno correspondiente;
- en trabajos a destajo entre trabajos o entre períodos de mucha presión;
- en trabajos de transporte, a comienzos de la mañana o cuando salgan de trabajar en el fin de semana;
- en los talleres abriendo una media hora más tarde;
- en las oficinas, inmediatamente después de almuerzo;
- en las líneas de producción, antes de comenzar por la mañana.

5. Lugar

- un cómodo sitio cercano, en la oficina, obra, o en casinos;
- es necesario que una persona diferente del informador se haga cargo del teléfono.

6. Quién

- el líder inmediato del grupo en cada nivel.

Muchos gerentes sostienen que el capataz o los jefes de secciones de la oficina no podrán realizar las sesiones informativas adecuadamente. La experiencia ha demostrado que cuatro de cada cinco lo pueden hacer bien, y con esa experiencia se convierten en mejores dirigentes de su grupo. Los supervisores no utilizan el

mismo lenguaje que la gerencia y conversan en el idioma de su grupo de trabajo. Por ello con frecuencia son mejores para transmitir ideas y pensamientos pertinentes, logrando así la comprensión y la cooperación necesarias. Hay que tener en cuenta que lo importante es lo que recibe la gente y no lo que se le pretende transmitir.

7. Temas

Progreso: ¿cómo se está desempeñando en cada nivel cada grupo de trabajo? ¿Estamos logrando las metas y cumpliendo con el presupuesto? ¿Cuáles son los avances del mes? ¿Cuáles son las quejas y en qué forma las podemos afrontar mejor?

Personal: ¿cuáles son los nuevos nombramientos? ¿Cuáles son las cifras de tardanzas o ausencias del grupo? ¿Hay cambios en remuneración y producción? ¿Qué temores se abrigan con respecto a la seguridad del personal?

Políticas: algún punto que haya surgido en la organización, tal como pagos o reorganización y que afecte el personal del grupo pero donde la decisión se tomó muchos niveles más arriba.

Puntos: asuntos que el jefe haya notado durante el mes y sobre los cuales desee hacer hincapié, cuando tiene a su grupo reunido.

Ejemplo

Durante el mes posiblemente un supervisor haya cometido un error, que el gerente haya resuelto, pero también lo anotará en su fólder de instrucciones para que en presencia de todos los supervisores, todos ellos se beneficien de la experiencia para impedir que se repita muchas veces.

8. Coherencia de las explicaciones

- siempre que algo se vaya a comunicar, es esencial que se tomen notas en la reunión instructiva;
- siempre que se necesite comunicar algo a varios niveles se deberá incluir información en un lado del documento.

9. Verificación

Si se desea que los sistemas sean efectivos, hay necesidad de hacerles seguimiento. Todos los informadores anotarán en sus diarios en la fecha respectiva lo siguiente:

- la hora en que se inició la sesión informativa;
- la hora de finalización;
- la lista de los ausentes;
- una descripción abreviada de los temas discutidos.

Los dirigentes a todos los niveles pueden en forma periódica verificar los diarios para cerciorarse de que el sistema esté trabajando; no existe necesidad de agendas o actas;

- los líderes deben asistir en forma periódica a las instrucciones grupales de un nivel más bajo;
- recorrer la empresa una o dos veces por semana después de que hayan informado las razones de las acciones, indagando entre el personal la razón de las acciones que se llevan a cabo. Cuando no se conocen las respuestas o cuando ellas están erradas, los encargados de informar al personal pueden realizar la investigación de nuevo y recibir asistencia para hacerla mejor.

Como sucede casi siempre, cuando la alta gerencia demuestra que se preocupa porque las políticas se ejecuten, entonces es cuando se logra éxito.

(Tomado de *The Work Challenge* por John Garnett, Kogan Page y The Industrial Society, 1988.)

Si desea mayor información sobre sesiones de información grupal y otros aspectos de la comunicación, ella puede obtenerse de: *The Industrial Society*, Peter Runge House, 3 Carlton House Terrace London SW1Y 5DG; tel. 071493 88 99.

Debemos sin embargo advertir que las sesiones de información de grupo constituyen una disciplina importante. Implican mucho tiempo y esfuerzo, en especial si hay que detener la línea de producción o salir temprano del trabajo. Otro inconveniente que presentan es: la naturaleza humana tiene tendencia a repetir constantemente la misma idea. Como consecuencia de ello, algunas empresas comienzan un sistema de instrucción e información con muchísimo entusiasmo, para finalmente darse cuenta que tras unos meses se desinfla inexorablemente. Después de una o dos sesiones informativas, alguna sección o eslabón de la cadena deja de asistir a una sesión. Posteriormente es otra la que deja de asistir, simplemente porque no hay suficiente información o porque lo que se va a tratar ya ha aparecido en las noticias de la empresa. Otras secciones comienzan a quejarse de que los temas tratados son demasiado repetitivos y, gradualmente, todo comienza a tambalear.

Muchas empresas o asesorías de comunicaciones ahora acusan a las sesiones informativas de grupo de ser un instrumento pasado de moda. Sin embargo esta reputación proviene de no haber sido utilizadas adecuadamente. En caso de que se utilicen en forma adecuada y consistente, son uno de los mejores medios de comunicación y motivación en el trabajo.

los rumores

En realidad los rumores o los chismes no deben tener un lugar entre los métodos de comunicación. No lo puede utilizar la empresa en su parte gerencial para entregar información en forma estructurada y ordenada. Sin embargo no se la puede ignorar y por lo menos debemos mirar lo que representa en la comunicación del personal y lo que debe hacerse con respecto a ella.

Lo más importante es que siempre se debe recordar que existe. Puede ser de gran ayuda cuando ustedes están todos reunidos ante una mesa en la oficina principal cavilando si deben informar o no.

En nueve de los diez casos ustedes se engañan si piensan que ellos no lo van a averiguar de todos modos, ¡o que quizás ya lo saben! Es cierto que hay muchos asuntos que pueden ocultarse a los empleados y al exterior. Ciertas cosas es esencial ocultarlas. Pero por otra parte no existe producto nuevo o aumento del sueldo del nuevo supervisor, o plan de venta de la empresa que no sea detectado por alguien y hecho circular dentro de la firma. Y cuando una muestra de información comienza a trepar por la sorprendente enredadera del rumor, muchas cosas inesperadas comienzan a sucederle a ella.

Supongamos que un empleado entra a la oficina de registros de personal y alcanza a oír a un par de oficinistas discutiendo sobre "el exceso de personal en la bodega". En realidad se trata únicamente de un par de almacenistas que han sido sustituidos por equipo de carga automática y que han sido despedidos en buenas condiciones. Pero Fred comienza a tejer una negra historia que comunica a sus compañeros y el rumor comienza a extenderse. Dos semanas después la gerencia aterrada tiene que afrontar un grupo de empleados que al borde de la desesperación está a punto de entrar en huelga por el *cierre* de la bodega. De ahí que es importante informar correctamente a todos sobre todo. Los asuntos tienen menos carga emotiva cuando se informan oficialmente, y la experiencia demuestra que con frecuencia la gerencia agonizará con respecto a la entrega de una pieza sensible de información, para sorprenderse finalmente de la falta de respuesta cuando se revelan las noticias.

Sucede lo mismo con la prensa. Cuando se les trata de ocultar las cosas, generalmente harán gran alharaca y publicarán la noticia con un titular escandaloso como el siguiente (si el caso se refiere a problemas con botellas que estallan accidentalmente):

"Todo sobre el escándalo de las botellas asestinas".

Hay cuatro puntos que tener en cuenta con relación al rumor:

- Nunca deja de existir, ¡y siempre interpreta mal y exagera!
- Por tanto, es mejor contar todos los hechos de todos modos!
- Nunca intente manipularlo.
- Sólo se interesa por malas noticias.

No le haga caso a alguien que se ufane de algo así: "Quería que produjeran más y por ello dejé correr el rumor de que los japoneses estaban construyendo una fábrica competidora".

No hay que negar que ciertas personas logran sembrar la cizaña creando rumores malintencionados. Generalmente se trata de gente que forma parte del personal y si tienen éxito es porque el rumor siempre trabaja en forma negativa. No sacará nada positivo de él.

Presentación formal

En general la comunicación oral es bastante informal y poco planificada. Aunque a veces hay casos en que se puede utilizar mediante una presentación de charla formal. Un ejemplo de estos son las cuentas y los informes anuales. Vale la pena comunicar en forma eficiente esta información, así como los eventos importantes y los nuevos productos y despidos.

Además de los grupos de instrucción, las reuniones, los periódicos de las empresas y otros, también puede el director ejecutivo presentarse personalmente ante sus subalternos. No se trata de una reunión masiva, ya que es una presentación más estructurada, con el respaldo de filminas o películas, y que se realiza ante grupos grandes separados y no ante toda la empresa. Cuando una empresa tiene una sola sede y un par de miles de empleados, el presidente o director ejecutivo se puede comunicar con todos los empleados usando unas seis sesiones. Sin embargo, si las cifras son mayores y hay varias sedes el asunto se complica.

Veamos la forma como una gran empresa maneja sus prestaciones formales: la compañía emplea 30 000 personas en 30 sedes. Se realiza la presentación dos veces al año. En la primavera se presentan las cifras del año anterior y en el otoño se presen-

tan los planes de productos futuros, una nueva estructura de negociación o una sesión de instrucciones sobre la competencia. Durante el día las cifras se entregan a la prensa, al presidente, y unos pocos directores importantes presentan el paquete ante los asistentes y contactos sindicales que representan empleados de todo el país. El presidente explica la posición y los registros de la compañía y entonces se abre la reunión y en la primera hora se tratan todos los temas posibles. Los representantes pueden formular las preguntas que deseen y éstas deben responderse en forma honesta.

Posteriormente se presenta un juego de filminas de unos 15 minutos de duración explicando lo sucedido, respaldándolo con documentos pertinentes y con el periódico de la compañía que contenga las cifras principales.

El siguiente día laborable en todas las 30 sedes, cada gerente de fábrica empieza una operación similar. Los gerentes se han informado por adelantado en una reunión previa con el presidente y todos poseen el mismo paquete de información.

Ellos, a su vez, ya han aportado alguna información pertinente que afecta la fábrica individual. Entonces se presentan grupos entre 20 y 500 personas, de acuerdo con el tema de la instalación y de la capacidad de la cafetería, que asisten a una presentación de una o dos horas en la cual también se permite formular preguntas.

Deben tenerse en cuenta tres puntos importantes:

- Es esencial que exista algún respaldo escrito, así se trate del periódico de la empresa, para que los empleados estén en contacto hablado y escrito con la información.
- Es mejor para ambos sectores de la reunión si los gerentes preparan bien sus sesiones de preguntas y respuestas. El objetivo de esto no es preparar respuestas evasivas ante preguntas incómodas, sino asegurar que se suministre información correcta en lugar de dudar y errar continuamente.
- Es esencial practicar la mecánica de la reunión para cerciorarse de que sea productiva y eficiente. Nada puede ser peor que toda la labor se arruine por una pantalla defectuosa, un proyector malo o un sistema inadecuado.

Este tipo de comunicación a gran escala presenta muchas ventajas. La principal consiste en que suministra disciplina regular de comunicación que une las dos partes. Brinda la posibilidad de que cada empleado haga preguntas si lo desea. También significa que se comunica alguna información. Pero no se engañe si usted cree que puede hablar durante una hora suministrando muchos datos e información y la gente los recordará todos. Como en toda comunicación, el secreto radica en especializarse en uno o dos puntos solamente.

También el sistema tiene sus desventajas, entre las cuales la principal es los costos indirectos. Hablar solo costará unas pocas horas de tiempo gerencial, pero puede llegar a ser muy costoso sacar a toda esta gente de sus oficinas por un par de horas cada vez. A pesar de ello, muchas empresas consideran que esto es una inversión productiva y aún se ahorra más dinero haciendo participar al personal.

Un discurso por sí solo es algo bastante aburridor. Hasta los oyentes más cultos y hábiles sólo retienen y registran la mitad de la información que se les proporciona en una perorata de media hora. La parte de discurso de una presentación debe estar respaldada por buenas ayudas visuales y combinada con descansos (por ejemplo, una sesión de preguntas y respuestas, la intervención de otra persona, etc.). Para mayor información en la preparación de un discurso, ver la obra *Be your Own PR Man*, de Michael Bland.