

## Unidad 9

---

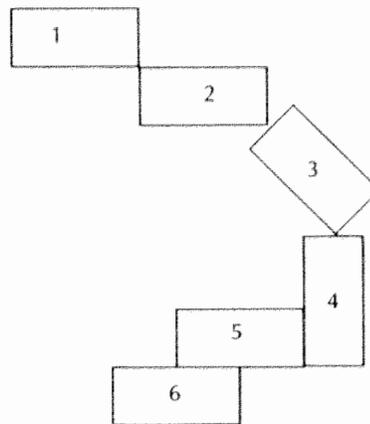
- Circulación en doble sentido.

# 9

## Circulación en doble sentido

Lo primero que vamos a hacer es realizar un pequeño experimento. Busque un gerente, un supervisor, un esposo o esposa o director ejecutivo con unos minutos disponibles. Hágalos sentar con lápiz y papel y dándoles la espalda a ellos pídale que dibujen la figura que aparece a continuación partiendo de la descripción que usted va darles. Usted no debe utilizar sus manos y ellos no podrán formular preguntas. Compare sus resultados con el original.

Aunque vemos una serie de seis rectángulos, todos son del mismo tamaño y en cada uno el lado largo es dos veces el corto. Se tocan todos en las esquinas o en la mitad de un lado. Todos los ángulos son de  $45^\circ$  ó  $90^\circ$ . Recuerde: no hay derecho a preguntas ni a mostrar avisos. Se usa solamente la voz.



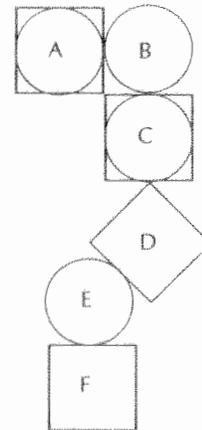
Ahora haga lo mismo con el segundo diagrama, pero en esta ocasión dé la cara al dibujante. Los asistentes podrán formular preguntas y usted también podrá utilizar sus manos para indicar tamaño o dirección.

Aho. a compare los resultados. Aunque el segundo diagrama es más complicado que el primero, es probable que usted haya transmitido ese dibujo de forma más exacta y posiblemente más rápidamente.

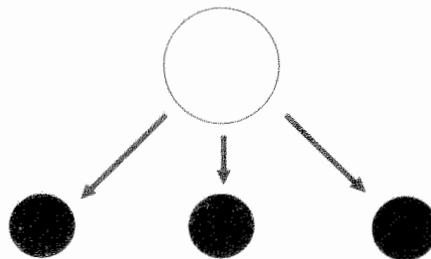
¿Y entonces qué? ¿No indica esto que un tipo de comunicación (la voz) mejora cuando se complementa con un segundo método (gestos)? Usted podrá decir, bueno eso es simplemente sentido común. Por supuesto, y lo mismo es toda comunicación buena.

Y por ello no deja de ser importante. Que bueno que pudiéramos incorporar este sistema de comunicación en dos sentidos en nuestra vida de trabajo.

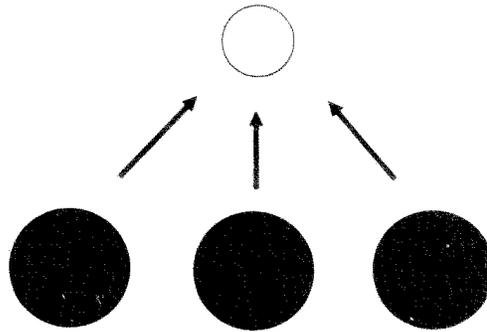
Aquí aparece una serie de cuadros y círculos. Todos son del mismo tamaño; el diámetro del círculo es igual al lado del cuadrado. Todos se tocan en las esquinas o en la mitad de los lados o diámetros. Todos los ángulos que se forman son de  $45^\circ$  ó  $90^\circ$ . Nada es irregular. Use la voz, preguntas y señas.



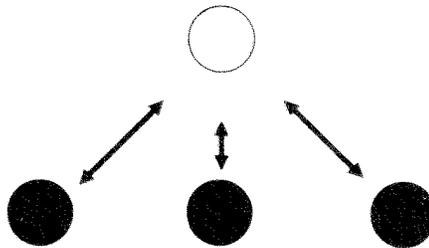
Con mucha frecuencia trabajamos en estas condiciones:



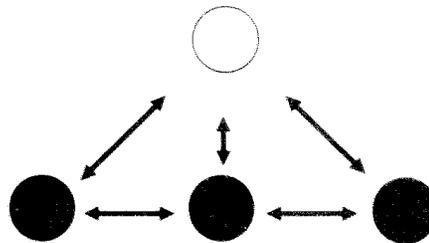
O en estas:



Mientras que deberíamos aspirar a este estado de cosas:



O mejor, este triángulo eterno en donde la información no sólo circula hacia arriba y hacia abajo, sino también hacia los lados. Los eslabones entre la cabeza y las manos son cruciales, pero mejoran notablemente cuando cada mano sabe lo que la otra está haciendo.



## **Congestión en la línea superior**

Es tan diferente en mi empresa, usted dice. Sí, afrontémoslo, la comunicación con los empleados es generalmente en un solo sentido. Buscamos obtener la información proveniente de la gerencia y dirigida al empleado individual. Por una parte la gerencia tiene más que comunicar. En el curso de un año podrían

trasmitir información sobre multitud de temas pasando por cosas como las cifras financieras mensuales y llegando a otras como el nombre del nuevo guardia de seguridad. Y generalmente lo que deben comunicarse es complejo; por ejemplo, un informe de valor agregado o una explicación sobre la forma como funciona el nuevo esquema pensional requieren mucha labor comunicativa.

Por ello la mayoría de los recursos de comunicación viajan en la dirección de la gerencia hacia el empleado. El periódico de la compañía, el video del presidente, el informe al personal, las instrucciones de los ejecutivos principales, la hoja informativa de los departamentos, etc., todos se concentran más en pasar información hacia los niveles inferiores pero no estimulan el flujo hacia los estamentos superiores.

Esto genera dificultades. Es como cuando uno a la hora del almuerzo y estando de afán se encuentra con un amigo que empieza a contarle sobre sus extrañas aficiones a la carpintería y le relata golpe por golpe el proceso de fabricación de un adorno o algún mueble que hizo. Muy pronto dejará realmente de escucharlo y comenzará a responder: "¡Ah sí, qué bueno!, ¡ya veo!". Aunque hay mucha palabrería existe poca comunicación, porque para que ésta exista se requiere hablar en las dos direcciones.

El intercambio comunicativo en la industria y el comercio es algo difícil de lograr, pero debemos hacerlo tan recíproco como sea posible. De lo contrario, quienes proporcionan la información ni siquiera se percatarán qué partes del mensaje (en caso de que se haya recibido alguna) han sido recibidas y si están utilizando los métodos adecuados. Si no se cuenta con esta retroalimentación se pierde de vista el punto de división entre la información y la propaganda. Además nuestra comunicación tendrá el mismo nivel bajo de comunicación que un comunicado político; ¡y todos sabemos el valor de ellos!

## **Reflexione y escuche**

A todos nos encanta *hablar*. Sin embargo, a veces es importante *escuchar*. La empresa Sperry lanzó una campaña muy estructurada tanto en Estados Unidos como en Europa, con base en la palabra *escuchar*. "Comprendemos la importancia de escuchar" fue la frase que le dio la vuelta al mundo. Enseñaron a sus ge-

rentes cómo escuchar primero y hablar después y todo funcionó adecuadamente. Son cinco los tipos de información que provienen de nuestros interlocutores empresariales.

### **Quejas**

En muchas empresas algunos empleados se encuentran disgustados por algo mientras la gerencia no tiene la menor idea de lo que está sucediendo abajo en los niveles medio e inferior. Puede tratarse de algo verdaderamente trivial como el menú que se sirve en la cafetería, o algo bastante grave como la existencia de equipo peligroso o carencia de higiene en los baños. Es frecuente que esas inquietudes tropiecen con una barrera en su camino hacia los niveles altos, como por ejemplo un supervisor malgeniado, un funcionario de personal terco o un gerente de fábrica que teme a la oficina principal.

### **Solicitudes**

Hoy día se escuchan en los niveles altos. Pero estas forman parte del proceso comunicativo en dos sentidos y pueden incluir solicitudes de aumento, mejoras en la iluminación, overoles más elegantes y horarios más cortos.

### **Información personal**

Ahora nos referimos a la información de hechos sobre empleados y las circunstancias inmediatas de sus vidas, que afectan su trabajo y sus prospectos. Aquí hablamos sobre los datos importantes que registran los departamentos de adiestramiento y personal, que incluyen información familiar, financiera, médica, así como también conocimiento de destrezas especiales, aptitudes e intereses externos. Hay que trazar una línea divisoria muy delicada entre lo que es conocimiento común y lo que debe permanecer confidencial, pero la realidad es que entre más sepamos de quienes nos rodean y trabajan con nosotros, mejor será nuestra relación laboral con ellos.

### **Opiniones**

Lo que piensa la gente y las supuestas opiniones de otros. Si la gerencia en sus niveles altos se entera de las creencias, opiniones y actitudes del personal, se generará un ambiente más agradable y simpático.

## Preguntas

Este es el punto más importante del sistema comunicativo. Si la gente encuentra respuesta a sus preguntas se fortalece el sistema de comunicación interna. Si Harry en el departamento de mantenimiento no sabe por qué el supermercado donde su hija trabaja no vende los productos de la empresa, entonces toda la información que reciba sobre la nueva fábrica de Scunthorpe va a pasar inadvertida para él hasta que alguien le aclare este sencillo punto. Y es inútil bombardear la sucursal de Eastbourne con los videos más recientes sobre flujo de efectivo e impuestos diferidos, si el 90% de ellos todavía está intentando comprender la última presentación sobre contabilidad y nadie se ha tomado la molestia de preguntarle si tiene alguna pregunta.

Por supuesto, cuando solicitamos preguntas debemos estar listos a dar una respuesta, y a veces esto puede resultar molesto. Sin embargo generalmente las preguntas son sencillas y pueden responderse en forma satisfactoria a nivel gerencial sin tener que violar normas de privacidad o afrontar vergüenzas. De nuevo, así como con muchos métodos comunicativos que hemos estado discutiendo, lo esencial es abrir un canal comunicativo, sin importar la calidad del material que circula por él.

Ahora para despejar una duda que posiblemente tenga usted en su mente, todavía nos encontramos hablando sobre *comunicación* y no sobre *consultoría*. Cuando esta obra habla sobre diálogo, se refiere a la comunicación de información en dos sentidos, trata de hechos y no de opciones. De acuerdo con nuestros objetivos, la gerencia le cuenta a los empleados sobre el nuevo sistema de turnos y ellos preguntan los detalles. Existen muchos otros libros que explican los temas de consulta, participación y democracia industrial.

## Conserve la circulación ascendente de la comunicación

¿Cuál de los diferentes medios de comunicación es más apropiado para este flujo ascendente de información entre el personal y la gerencia, y en qué forma se utilizan mejor?

Todavía no han entrado en la escena, *los sindicatos*. Tienen funciones de gran importancia, pero ciertamente la diseminación de información no es una de ellas. Y no debería serlo. Nin-

gún sindicato que merezca su nombre espera contarle a sus miembros sobre las cosas que la gerencia quiere comunicar. Obviamente su tarea es *representar* al personal; y es como comunicadores de datos hacia los niveles altos que surgen los sindicatos.

La labor lógica del sindicato es informar a la gerencia de las quejas, solicitudes y peticiones en forma por cierto enérgica. También parte de su labor es formular interrogantes a nombre del personal, aunque también son responsables de regresar con las respuestas. Aunque es más aconsejable que los empleados pregunten directamente a la gerencia obteniendo así una respuesta también directa.

Adicionalmente a su labor negociadora, el sindicato en una firma puede servir para recolectar y canalizar material de la fábrica u oficina a la gerencia.

De los otros métodos de comunicación que hemos ya discutido, algunos son sólo adecuados para impulsar información de un pequeño grupo de personas a otro grande. Sin embargo, algunos tienen una función en dos sentidos. Por ejemplo, como ya lo hemos visto, el periódico de la empresa puede tener una página de *línea caliente* muy efectiva o una columna a través de la cual el personal puede plantear virtualmente cualquier pregunta a la gerencia principal y recibir una respuesta a través de la misma. También el periódico local puede disponer de una sección de preguntas y respuestas sobre asuntos locales en la cual los gerentes respectivos responden a las inquietudes del personal.

Sin embargo, en ambos casos debemos procurar no alterar el conducto regular. El objetivo es *complementar* la cadena comunicativa entre el empleado y la gerencia, y no perturbarla. Si existe un conducto regular y establecido, por ejemplo por medio del supervisor o del representante sindical, no debe ser complementado con una columna de quejas, aunque si se logra un consenso al respecto, esa columna puede mejorar la comprensión entre el personal y resolver inconvenientes menores.

Aunque el *sistema de sugerencias* tiene como objetivo principal aportar ideas para mejorar la productividad y la eficiencia, también es útil como canal confidencial para mostrar que las opiniones sobre aspectos administrativas de la empresa son un estímulo excelente para la participación del personal. En cierta empresa se ha utilizado una forma en la que cualquier empleado

puede plantear confidencialmente un tema y obtener una respuesta personal del gerente correspondiente.

La cadena procedimental regular también desempeña un papel importante en la comunicación en dos sentidos, aunque normalmente está restringida a quejas y demandas verbales o escritas, presentadas al supervisor o delegado sindical y comunicada hacia los niveles altos por medio de un sendero bastante tortuoso y largo, sólo para ser repetido de nuevo en el otro sentido, o sea hacia los niveles inferiores.

Algunos de los métodos analizados en los capítulos anteriores son de reacción más inmediata y además llegan a abarcar una variedad de información más amplia.

## **Contacto personal**

No obstante la forma más sencilla, económica y eficiente que pueden utilizar los gerentes para averiguar lo que piensa el personal, el contacto personal consiste en levantarse de sus sillas y dirigirse personalmente a los sitios de trabajo y preguntar cara a cara a los empleados sobre sus opiniones, aspiraciones, gustos y quejas.

Pero esto debe hacerse con cabeza fría y mirando con cuidado por dónde camina, ya que si usted aborda un grupo de empleados y les pregunta cosas como "¿algún problema?" o "¿cómo van las cosas?" le responderán con relatos horribles sobre la forma como las herramientas nuevas no están funcionando bien, cómo el sistema de control de entrada recién implantado no funciona en forma adecuada y justa o posiblemente se quejarán de que las pantallas de los monitores le están causando escozor en los ojos a todo el personal. De todos modos, la realidad que pretendemos comunicar es que ningún método de comunicación es tan efectivo como el diálogo directo con la gente.

## **Reuniones**

Todo tipo de reunión implica comunicación en dos sentidos, o debería tenerla. La regla es que entre más pequeña sea la reunión mejor. Por ejemplo en una reunión masiva entre el gerente y 500 empleados, la comunicación hacia los niveles gerenciales generalmente se limita a los gritos de los más vociferantes que acaparan la escena, mientras que en una reunión de un comité

conjunto sólo se presenta un número limitado de inquietudes del personal.

Las reuniones ideales para la comunicación apropiada y recíproca son las de los departamentos o los grupos de información o instrucción. Pero en estos casos puede haber una gran distancia entre lo que comunica una secretaria a su supervisor en una reunión de instrucción con respecto a la mala distribución del periódico de la empresa y lo que un gerente apropiado dice ante el director responsable en una reunión del mismo tipo.

### **Presentaciones formales**

Una visión superficial nos indica que las presentaciones formales son una manera de comunicación hacia los niveles inferiores, y de distribución de información relacionada con la empresa y dirigida al personal. El punto más valioso de estas presentaciones está en las sesiones de preguntas y respuestas que siguen después. Este es un método muy pertinente y específico, cuando la gente plantea sus propias preguntas y obtiene sus respuestas. Veamos las cifras anuales, por ejemplo. Es adecuado explicarlas en la forma de un informe al personal, de una presentación de diapositivas con sonido, de un video o a través del periódico de la empresa.

Pero ninguno de los métodos anteriores puede cuestionarse. Por ello es esencial que después de cada presentación usted programe un período para formular preguntas. Algunas de ellas puede ser concretamente sobre finanzas, seguridad o sobre investigación y desarrollo; por ello se recomienda que el equipo gerencial local se haga presente para responder a los interrogantes. Aunque hay muchos ejecutivos principales que se enorgullecen de poder resolver todas las dudas personalmente, pasando de la cifra de rendimiento de la inversión a la del estado higiénico de los baños.

En ciertos casos, cuando se programan presentaciones, las empresas con frecuencia se percatan de que haya pocas preguntas y a veces ninguna. Esto presenta una excusa para que los cínicos descarten toda la idea. Sin embargo, cuando el estilo de presentación es más informal y los empleados se sienten más cómodos, el ambiente comienza a cambiar. Analicemos el caso de una fábrica que invirtió una fortuna para instalar un salón de conferencias para el personal. Llegaban los empleados, cientos

de ellos a la vez, se sentaban en grupos pequeños alrededor de las pantallas de televisión a ver presentaciones de video preparadas por la gerencia sobre las cifras, el desempeño de la firma, la calidad, los competidores y sus retos, etc. En la primera reunión programada por la gerencia, ante la impaciencia de los ejecutivos que esperaban intercambio productivo de ideas e información, sólo surgió una pregunta, algo impertinente: "Señor, ¿por qué diablos utilizamos televisores japoneses?".

A pesar de la frustración que causó esta inoficiosa reunión, prosiguieron con su programa de presentaciones y como premio a su constancia tres años más tarde las presentaciones en ese salón lograron obtener una hora completa de preguntas bastante pertinentes, que como fruto produjeron un aumento de la producción. Por supuesto que la producción no se incrementó solamente debido a unos pocos programas de video y sesiones de diálogo, pero ellas sí contribuyeron en forma decisiva.

Así como en los recorridos por las instalaciones, no espere que todas las preguntas sean pertinentes. A veces ni siquiera serán preguntas, sino más bien afirmaciones. En este tipo de foros es inevitable tropezar con unos descontentos y agitadores listos a quejarse o a hacer mofa del personal gerencial en frente del personal. Sin embargo, la experiencia de las empresas que han ensayado el sistema de comunicación en dos sentidos sugiere que después de un tiempo, los problemáticos empiezan a cansarse de su actitud negativa y se dedican a plantear más preguntas positivas y pertinentes.

### **Inculque sentido de propiedad de las ideas**

Nada hay mejor para motivar y comunicar que estimular a los presentes a que aporten sus ideas y a pensar por ellos mismos. Por ejemplo, si usted le dice a sus empleados que deben mejorar la productividad en un 25%, posiblemente ello no logrará mucho progreso. En lugar de ello, lo que debería hacer es explicar que la competencia japonesa posiblemente sacará del mercado a la empresa a menos que la productividad mejore en un 25%. Y tendrá mayores posibilidades de éxito si lo deducen ellos mismos (o si por lo menos los hace sentir que lo han deducido ellos mismos) y si se percatan de que serán barridos por la competencia del Lejano Oriente si no mejoran sustancialmente la productividad.

El anterior es un ejemplo de la forma como el sistema de comunicación en dos sentidos y de la propiedad de ideas puede llevarse a la práctica en forma fructífera. En muchas organizaciones, anualmente se programan reuniones del personal gerencial en los fines de semana y en ellos se bombardea a los gerentes con horas de presentaciones y diapositivas complejas.

Sus mentes se saturan con sermones e información y posteriormente los gerentes se meten al bar o al campo de golf para escapar del tedio de las peroratas administrativas, y parten el domingo en la noche llenos de confusión y más desmotivados que cuando llegaron.

Compare la diferencia cuando los mismos gerentes reciben una presentación de la junta directiva sobre la situación y los problemas de la empresa, y se les solicita que formen grupos (de entre cuatro y ocho personas de diferentes áreas y departamentos) y pasan el resto de la mañana aportando sus propuestas para la buena marcha de la empresa. La sesión de la tarde se ocupa recibiendo a los jefes de grupo con sus informes, mientras que el director resume las conclusiones en un tablero adicional o porcelanizado. Tan pronto como cada grupo ha presentado su informe, se realiza una discusión general sobre los puntos tratados, el director hace un resumen y la empresa tiene ya un plan en borrador. Este, en muchos aspectos, será de acuerdo con las ideas de la junta, pero con tres diferencias importantes:

- Los grupos probablemente aportarán uno o dos enfoques que no ha tenido en cuenta la junta.
- En caso de ideas que generen controversia, la junta recibirá información previa de los grupos.
- La gerencia se verá mucho más comprometida con el programa ya que hasta cierto punto es un programa que ellos mismos han diseñado.

El enfoque anterior puede adaptarse y utilizarse también en el nivel inmediatamente inferior, reuniendo a la alta gerencia con los mandos medios y realizando un ejercicio similar (y cerciorándose de que informen de cualquier sugerencia útil a la junta). Los mandos medios a su vez podrán repetir el procedimiento con sus supervisores y así sucesivamente hasta que todos en la empresa se sientan comprometidos en el proceso de toma de decisiones.

Este método de comunicación no se limita a presentaciones importantes, sino que puede utilizarse en ejercicios de comunicación menores y con propósitos concretos.