

COMO ESTABLECER UN SISTEMA DE COMUNICACIONES EN SU EMPRESA

JOSE ANTONIO RAMIREZ GELVEZ



Tuvimos la oportunidad de conocer los planteamientos expuestos por el Dr. Pedro Pablo Morcillo, en su reciente conferencia dictada con ocasión de la semana de la Comunicación Empresarial realizada en la UNAB del 19 al 23 de octubre/87, y sobre este tema vamos a presentar en forma comentada todos los aspectos tratados por el expositor.

Cómo implantar un sistema de comunicaciones en una empresa?

En primer término hay que decir que la Comunicación existe de hecho en las Organizaciones porque al fin y al cabo son los seres humanos fuente de la misma, son los hombres quienes hablan, quienes se expresan de varias maneras y esta razón da origen al concepto de COMUNICACION INFORMAL.

Esa Comunicación informal para que sea efectiva y coadyuve a los propósitos y objetivos de la empresa hay que ordenarla, clasificarla, hay que crearle unos "canales", un ambiente y una forma técnica y con ello hacemos de la Comunicación informal una COMUNICACION FORMAL. En segundo lugar, si es posible crear un sistema efectivo de comunicaciones como en efecto lo han hecho muchas empresas y con resultados muy concretos y positivos y por ello vamos a presentar la propuesta del Dr. Morcillo.

Pasos para la implantación del sistema:

1. INTRODUCCION AL PERSONAL DIRECTIVO.

Corrientemente el directivo no valora el poder y los efectos de la comunicación en la Organización simplemente porque no los conoce, porque no se los han enseñado. Entonces, hay necesidad de señalar y de enseñar QUE SON LAS COMUNICACIONES, cuál es su importancia, sus principios, su metodología, sus conceptos, sus instrumentos y sus mecanismos, para que el Directivo la VALORE y se pueda obtener su PARTICIPACION y RESPALDO. Hay necesidad de Motivar a los gerentes para ganar los más importantes adeptos al sistema de comunicaciones y hay que decir que ningún programa tendrá éxito en la Empresa sino existe el CONVENCIMIENTO y el APOYO de los directivos a las personas que se esfuerzan por adelantar cambios y presentar nuevas ideas.

Este primer aspecto puede hacerse mediante la realización de conferencias en la Empresa, seminarios y mediante el suministro de boletines, periódicos y documentos de análisis. Esta es una labor infraempresa.

2. DETERMINACION DE LOS ASESORES DEL SISTEMA.

Establecido el compromiso de los directivos de la Empresa, pasamos a la SELECCION Y CONTRATACION del personal que va a implantar el sistema. Es favorable que los directivos de la Empresa se

vinculen al sistema en los momentos de planearlo y organizarlo con el fin de dar el carácter de implementación propia y no que el trabajo sea resultante de un grupo de asesores externos que normalmente realizan el diseño del sistema, en algunas oportunidades lo implementan pero no siempre realizan las dos fases y eso es perjudicial para las empresas cuando de contratar asesores se refiere.

3. HACER PARTICIPAR A LOS EMPLEADOS EN EL DISEÑO DEL SISTEMA.

Se trata en esta etapa, de hacer participe a los empleados, sino a todos, por lo menos a representantes de los distintos estamentos de la Empresa. Esta es una fase fundamental de participación, sin la cual es casi imposible establecer toda la problemática existente en la Empresa en materia de comunicaciones; todos los programas que se adelanten en las Empresas y de los cuales sean sus empleados los actores principales necesariamente deben contar con la participación concreta de los mismos, de tal manera que estas personas tengan la oportunidad de expresar sus opiniones, de exponer sus problemas porque al fin y al cabo son ellos los que los viven.

Se deben convocar a los empleados o sus representantes a una reunión general dentro de un método de trabajo acordado, de tal manera que los participantes identifiquen los problemas de comunicación existentes en la Empresa y sus distintas Areas de trabajo. Hay que hacerlo por escrito, de una forma espontánea, de tal manera que se puedan clasificar por materias y poder realizar un primer diagnóstico de la empresa. Posteriormente se hacen grupos de personas para que cada uno estudie los problemas por materias y presente soluciones a los mismos. Un representante de cada grupo explica las soluciones, realizando un gran debate general para culminar esa gran reunión con un informe final.

Las conclusiones del informe final son preparadas por el grupo asesor y las mismas se divulgarán en toda la Empresa, para que todos conozcan la problemática de la Compañía y tengan así elementos comparativos cuando de poner en

marcha las soluciones se trate. Uno de los problemas que tiene la comunicación, es la reserva de la Dirección de la Empresa en cuanto a cierto tipo de información, la cual se considera de manejo exclusivo del grupo gerencial o directivo; es evidente que la ausencia de información genera inconformismo, rechazo y lo más grave para las Empresas, es que se establece "una información" que tiene como fuente los propios desinformados, quienes ante la duda, el excepcionalismo y la discordia crean sus propios datos y buscan hacer oficial lo que no es. Es muy importante entonces, que la dirección estudie sin temores cuál es la información que debe ser conocida por los empleados, como también la que puede ser conocida, clarificando su contenido y estratificando los términos y el lenguaje de acuerdo con los grupos y las personas que requieren la información.

4. REALIZAR LA INVESTIGACION PROPIAMENTE DICHA.

Hay que partir del hecho, de que existen fallas de comunicaciones en las Empresas que son advertidas intuitivamente, sentidas pero no comprobadas y es indispensable y de rigor entrar a probar y a ANALIZAR TECNICA y científicamente los elementos que han sido detectados por directivos y empleados.

La investigación deben comprender los siguientes tópicos.

a) Análisis de la cultura de la Empresa.

b) Análisis de la estructura Administrativa de la Empresa.

c) Análisis de los procesos Administrativos y técnicos (producción o servicios) de la Empresa. Se conocerán y analizarán las diferentes áreas y su interacción.

5. HACER EL DISEÑO DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES.

Esta es la parte eminentemente técnica que corresponde al grupo asesor y debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

a) Establecer los objetivos del sistema. Estos objetivos deben ser verificables pudiéndose posteriormente comprobar que tan acertado fue el diseño del plan y cual la

calidad de su ejecución.

b) Establecer alternativas. No obstante que el diseño es el producto de un trabajo de campo, objetivo y real, es preciso que no se elabore un sistema rígido, sino que se presenten alternativas de ejecución, en su forma, su metodología, su táctica.

c) Cursos de acción. Es propio de todo diseño inicial, el contemplar unas fases presentes y futuras, que garanticen la continuidad del estudio y lo hagan sólido en el tiempo.

d) Estrategias de ejecución. Debe preguntarse el porqué lanzar el diseño, para qué hacerlo, cuándo se va a hacer, quiénes tienen responsabilidades en el plan, cómo medirlo en su cumplimiento, a qué sectores se dirige inicialmente.

e) Divulgación. Lo primero que debe tener el plan, es una excelente presentación y claridad para los empleados, como también conocer qué esperan los empleados del mismo.

f) Presupuesto. Debe incluir necesariamente, todos los recursos físicos que se van a disponer con sus correspondientes partidas.

6— PROBAR EL SISTEMA DE COMUNICACIONES.

La ejecución inicial debe ser probatoria y luego de un tiempo experimental y de análisis se hacen las recomendaciones y variaciones del caso.

7— SUMINISTRAR EL PROGRAMA DEFINITIVO.

Este plan debe contener formas de Evaluación permanente.

Siguiendo esta metodología y estos criterios muchas empresas han logrado implementar diseños de sistemas de comunicación, validando el concepto útil y eficaz de un elemento muy potente para el éxito de la Empresa: LA COMUNICACION.