

"Briefing Teams"

Una aplicación de la Comunicación Organizacional*

SOELI FRANÇON **

Al interior de una organización, la comunicación es, probablemente, el mecanismo más importante para lograr que las cosas se realicen. Más allá del envío y recepción del mensaje entre un emisor y un receptor, la comunicación organizacional exige un proceso creativo de mover conceptos de una mente a otra y obtener la aceptación de los mismos.

Para una organización la comunicación interna es la que posibilita que la organización aprenda, sea consciente de sí misma, se adapte al medio y sea creadora respecto a su entorno. Es también la posibilitadora del surgimiento de una cultura organizacional propia. Dentro de la organización, el sistema organizacional, además de los puntos anteriores, establece el contenido que tendrán los mensajes a ser transmitidos. La cultura organizacional es un sistema de significados comunes entre sus miembros y distingue una acción de otra. Así, "la organización es una manifestación. Se busca la cultura organizacional como lo que hace posible la acción humana"¹.

La cultura organizacional es un sistema simbólico dotado de manifestaciones verbales y no verbales presentes en todos los

* Comunicadora Social con Énfasis de Comunicación Organizacional de la Facultad de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Javeriana.

¹ Jaime Rubio Angulo, "Notas sobre la Cultura Organizacional", pág.3.

individuos de la organización. En una organización y a nivel de administración, se pasa la mayor parte del tiempo comunicando. La comunicación se hace necesaria para las relaciones interpersonales, informacionales y para la toma de decisiones. La comunicación está presente desde el principio del proceso de actuación en el interior de la organización ya sea en la planeación de la idea, en su estructuración u organización, en su implementación y finalmente en el control de su recepción.

En las últimas décadas, los métodos que los supervisores² utilizan para dirigir y controlar a sus subordinados han recibido considerable atención en el desarrollo de las teorías administrativas. La importancia de estos métodos como determinantes de la productividad a largo plazo y del grado de satisfacción que los empleados reciben por el desempeño de sus trabajos son ampliamente reconocidos.

Desde principios de los años 60, Douglas McGregor fue muy enfático, a través de su Teoría "Y", en decir que la participación, como estrategia de motivación, mejora el desempeño y la productividad ya que permite al subordinado realizarse como persona al contribuir en la obtención de logros. Esta Teoría empieza a tener una concepción diferente del hombre que culmina con lo que es hoy la Teoría "Z", defendida por William Ouchi. Esta Teoría también afirma que para lograr mayor productividad, con un compromiso verdadero hacia la organización de parte de sus empleados, se debe alentar a los trabajadores a todo nivel a participar de forma más directa en la toma de decisiones, capacitarlos en las técnicas de análisis y capacitarlos para ver

cómo pueden trabajar juntos en equipo. Por esto mismo, esta Teoría busca dar más entusiasmo, confianza al empleado en sus propias capacidades y en su competitividad. Este tipo de participación por parte de los empleados les posibilita una intervención necesaria para provocar el cambio haciendo la organización más eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización.

Un sistema de comunicación abierto y directo llamado "Briefing Teams"

Al entrar a Occidental para realizar las prácticas exigidas por la Facultad de Comunicación Social para completar los requisitos de grado, me era desconocido el concepto de los "Briefing Teams" y me pareció muy interesante que una compañía como Occidental de Colombia, Inc. sujeta a tantos cambios por la naturaleza de su trabajo, quisiera mantener en su sistema de comunicaciones internas un eje principal basado en la comunicación verbal. En Oxy Col los principales canales de comunicación hacia los empleados eran escritos: memos, circulares, carteleros, boletines, entre otros. Se era consciente de que, si bien este tipo de canales permite mantener en archivos un récord permanente de la información tiene una gran limitación: no admite un componente importante de la comunicación, las preguntas y respuestas inmediatas y la posibilidad de trabajar con la gente en equipos de trabajo. Por otro lado, en el sistema escrito no se tenía ninguna garantía de que, aunque los empleados hubieran leído la información, ésta se hubiera entendido plenamente.

Pensando en mejorar las comunicaciones internas y en agilizar el flujo de informaciones a los

² El uso de la palabra "supervisor" se refiere a cualquier persona que tenga empleados a su cargo.

empleados Oxy Col implementó, en 1988, los "Briefing Teams", programa que busca una forma efectiva de lograr una mejor comunicación al interior de los grupos de trabajo, para reforzar trabajo en equipo, y una distribución de información de y hacia los empleados a través del jefe -llamados supervisores-, o sea, de líneas de autoridad. Este tipo de medio, al permitir que la información pueda ser ascendente, permite a la gerencia conocer que pasa entre los departamentos y al interior de cada grupo de trabajo.

Los "Briefing Teams" tienen 6 elementos principales:

La explicación "cara a cara", pero no dirigida a una sola persona. El entendimiento y la aceptación de las decisiones que afectan a los empleados son más efectivos si éstas se comunican verbalmente, frente a frente, y se da la oportunidad de hacer preguntas.

Grupos pequeños (no más de 15 personas). Estos permiten a quien está comunicando la información darse cuenta si los integrantes están realmente entendiendo el mensaje, y todos los miembros del grupo se benefician con las preguntas que hacen los demás.

Conducido por la línea de autoridad. La comunicación de la información de la Gerencia debe ser efectuada por una persona responsable ante la misma, es decir, el supervisor.

En forma regular y controlada para que se conviertan en parte de la rutina del área o departamento. Los supervisores deben prepararse para la reunión con la debida anticipación.

Para tratar los asuntos más relevantes del trabajo y de la organización. Para que la reunión tenga éxito, la información que se transmite debe ser relevante y de interés para quienes la reciben.

Si los supervisores sienten que la información que deben transmitir no vale la pena, se perderá el compromiso con el sistema.

Seguimiento. Es esencial que las gerencias hagan un seguimiento sistemático del funcionamiento del sistema de "Briefing Teams" en su área, sólo así podrán saber si algún supervisor no está cumpliendo con su responsabilidad de comunicación hacia su grupo.

Con el programa anterior, además de buscar mejorar las comunicaciones internas de la Compañía, se esperaba conseguir los siguientes beneficios:

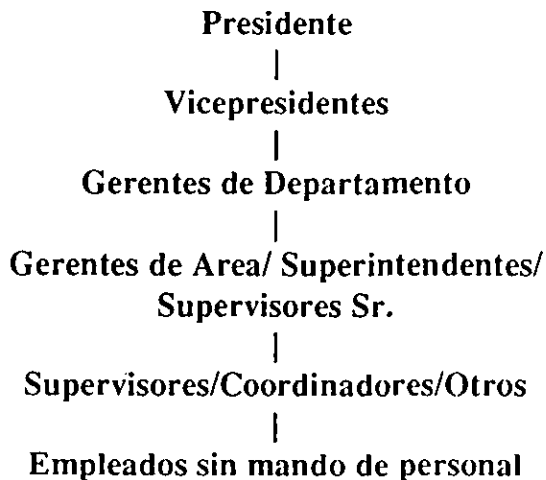
- Utilizar el programa de "Briefing" y la comunicación directa como herramienta para el supervisor desarrollar su equipo de trabajo.
- Reducir la cantidad de malentendidos entre empleados y departamentos que resultan de puntos de vista y actitudes diferentes.
- Crear conciencia e incrementar el compromiso de los empleados con su área y con la Compañía, manteniéndolos informados de logros y proyectos de ésta.
- Crear conciencia sobre asuntos de seguridad, seguridad industrial y hábitos de trabajo que afectan la protección y el bienestar de la Compañía y de sus empleados.
- Promover la integración de los empleados para fomentar y mantener una actitud de trabajo en equipo y un alto nivel de calidad en el ambiente de trabajo.
- Reducir el impacto negativo del "rumor", proporcionando un canal eficiente para que la versión oficial de la información se conozca rápidamente.
- Fortalecer la posición de los supervisores,

como representantes de la gerencia, dándoles la responsabilidad de comunicar asuntos de la ésta a sus grupos de trabajo.

- Asegurar que la información de fuentes externas así como la información dirigida al público se conozca oportunamente por los empleados para mantener una imagen corporativa sólida y consistente.

Mecánica de los "Briefing Teams"

La estructura de los "Briefing Teams" se debe basar, en lo posible, en la estructura organizacional de la Compañía, con cada supervisor informando a quienes le reportan y éstos a su vez a quienes les reportan, sucesivamente hasta el último nivel. A esto se llama distribución de la información en cascada.



Temas para informar:

- Políticas: decisiones de la presidencia o vicepresidencias que afecten directamente al personal.
- Desarrollo general de la Compañía y de cada vicepresidencia frente a sus objetivos.

- El desempeño del grupo frente a metas y tareas específicas establecidas.

- Cambios o rotaciones de personal

- Puntos pendientes de la reunión anterior, puntos de acción específica que el jefe del área desee comunicar, inquietudes del personal para ser comunicadas en las reuniones con superiores.

Seguimiento:

Se debe hacer un chequeo frecuente para garantizar que la información esté llegando a todos los niveles, especialmente con la información relevante para los empleados.

- Hacer preguntas a los empleados sobre información que se ha debido comunicar.

- Asistir ocasionalmente a una reunión de "Briefing" de alguno de los subalternos.

Este sistema de comunicación, bien aplicado, es la manera ideal de transmitir y recibir mensajes ya que implica que tanto el supervisor como el supervisado deben estar sinceramente abiertos a la comunicación de doble vía. La figura básica en este sistema es el supervisor porque él es el punto de unión entre los empleados y la gerencia en diferentes niveles y al prepararlo para convertir la comunicación en un instrumento disponible para todos se refuerza el trabajo en equipo, se reemplaza la comunicación vertical descendiente por la comunicación de doble vía y se abre un nuevo espacio para la comunicación de ideas, opiniones y compromiso.

La comunicación, necesidad básica del "Briefing"

Casi todo lo que hace un gerente, en nuestro caso un supervisor, para facilitar la obtención de logros

organizacionales requiere de una comunicación efectiva. Debemos ser conscientes de que la comunicación es una herramienta que debe ser utilizada cuidadosamente y que si no hacemos las cosas bien, el significado de lo que queremos comunicar puede fácilmente perderse.

La comunicación verbal es el estilo de comunicación más frecuentemente utilizado para transmitir mensajes entre personas y es la base para el desarrollo de los "Briefing Teams". Este estilo de comunicación requiere de cierta habilidad porque puede transformarse en un canal inapropiado ya que es especialmente susceptible a interferencias. Por ejemplo, la falta de retención debe recibir una importante atención ya que en las organizaciones la comunicación verbal se extiende por largos períodos de tiempo.

Otra situación común, y especialmente en el caso de los "Briefing", es que el mensaje es comunicado a través de muchos niveles. Por ejemplo, el mensaje que una persona recibe de su supervisor puede haber sido originada en un nivel superior de gerencia. Si la comunicación verbal es utilizada para la transmisión del mensaje, casi todo el proceso comunicativo debe ser repetido cada vez que la información pase de persona a persona. Esto aumenta las posibilidades de distorsión y es casi imposible usar la comunicación verbal para transmitir información de cualquier complejidad sin que haya una pérdida sustancial en el significado. También se debe tener en cuenta que no es un canal efectivo para transmitir informaciones complicadas o cuando se las necesitarán en el futuro y cuando se tiene muchos niveles.

Pero, mirando desde otro ángulo, sin duda la mayor ventaja de este tipo de comunicación es que ella ofrece una oportunidad inmediata de retroalimentación. En la comunicación cara a cara, el receptor instantáneamente responde de manera no verbal y frecuentemente también

responde verbalmente al mensaje dado. Interpretando las respuestas, el emisor y el receptor pueden utilizar esta retroalimentación para determinar si hubo entendimiento e inmediatamente corregir cualquier deficiencia. Si las dos partes están sinceramente abiertas a la comunicación de doble vía, la comunicación verbal es una manera perfecta de transmitir un mensaje.

Esta comunicación es participativa por que ella posibilita compartir experiencia y metas. Aquí se forma una "comunicación circular en la cual los individuos se intercomunican asumiendo alternadamente la función de emisores o de receptores"³.

"Briefing Teams": Una filosofía de trabajo en equipo

La organización depende de un proceso de interacción colectivo y no del trabajo de personas aisladas por eso el trabajo en equipo debe producir un resultado más significativo que la suma de contribuciones individuales. Además, el trabajo en equipo requiere de un esfuerzo consciente para identificar y sobrepasar posibles situaciones problemas y para reemplazar comportamientos indeseables que obstaculizarían un óptimo desempeño organizacional.

Los "Briefing" como filosofía de desarrollo de trabajo en equipo buscan un tratamiento uniforme a los empleados de todos los niveles, pretenden que todos los empleados sean partícipes del proceso organizacional y se sientan importantes

³ José Ignacio López Vigil, "Hacia una Radio Participativa", CORADEP: Corporación de radiodifusión del Pueblo. Managua, 1988, pág. 24.

como personas. Al asumir una posición de grupo (nosotros), el individuo se siente parte de algo, de la organización y a través de su compromiso para con ésta él tratará de dar lo mejor de sí para que la organización crezca y todos puedan crecer con ella.

En las reuniones de "Briefing", por medio de una comunicación directa y abierta, cada empleado es una alternativa para la organización y es desde este punto de vista que los "Briefing Teams" son importantes porque desde la perspectiva de lo alternativo ellos son una respuesta positiva a la necesidad de renovar los medios tradicionales y formales de comunicación. Lo alternativo no hace que el "Briefing" deje de ser formal, de ser un programa institucional, pero tiene la característica informal del espacio abierto para la comunicación.

Este tipo de comunicación es una fuerza importante para la construcción y solidificación de un estilo de organización en la cual el trabajo en equipo permite el desarrollo de todos; él proporciona un incentivo para que las personas den lo mejor, no porque se sientan obligadas a hacerlo, sino porque se consideran parte importante de la organización y desean ver que luchan por algo que realmente sucederá: la participación activa de cada uno en el proceso de desarrollo organizacional.

