

SOBRE EL HOUSE ORGAN Y EL BUZÓN DE SUGERENCIAS

## El mal operario se queja de su herramienta

Mayo de 2014 | Por Marco Arru (\*)

Esta frase la aprendí trabajando en la industria, y refleja el verdadero deporte nacional en el que somos campeones mundiales: echarle la culpa al otro, sea sujeto u objeto. Por ejemplo, cuando conducimos nuestro vehículo por la calle somos jueces y verdugos de los errores de los demás, sin aprovecharlos como un espejo de nuestras propias limitaciones. ¿Por qué ves la paja en el ojo de tu hermano y no ves la viga en el tuyo? Se dice que con estas palabras Jesús censura a los que reprenden los defectos ajenos y no ven los propios (Evangelio según San Mateo, VII, 3). Más allá de las creencias personales, esta observación puede ser útil para la reflexión introspectiva y la acción en consecuencia.

Igualmente, las críticas pueden servir para ayudarnos a mejorar. Aunque hay que estar preparado para recibirlas y para darlas, el modo y la intención, hacen la diferencia. No es lo mismo que mi jefe me señale un error frente a otros, que se tome el trabajo de mostrarme, en privado, la oportunidad de mejora en mi desempeño.

Por ejemplo, ¿cuántos vemos el reclamo o la queja del cliente, como la oportunidad de mejorar a medida de nuestro público? Por mi parte, opino que escuchar al cliente es como mirar un mapa que nos muestra el camino a recorrer para llegar a destino.

### “LA GENTE NO LEE LA REVISTA”

En varias oportunidades me encontré con expresiones negativas descalificando al House Organ: “la gente no lee la revista”; “la he visto en el cesto de la basura”; “a la gente no le interesa participar”; “la tiran en la entrada de la empresa”; “en esta empresa al personal no le importa la comunicación”; etc... Imagino que son frases que muchos otros también habrán escuchado y entiendo que generan frustración y muchas veces se convierten en los argumentos para discontinuar la edición de la publicación.

Por mi parte, yo prefiero aceptar el desafío, siendo consciente que hacer bien una revista es una tarea que requiere experiencia, tiempo, esfuerzo, profesionalidad, dedicación, interés y escucha. Antes de “matar al mensajero” siempre hay una oportunidad de autocritica, la posibilidad de pedir ayuda, de reconocer las limitaciones, de recurrir a los que saben hacer, a colegas que tienen buenos resultados...

Afortunadamente en muchas oportunidades pude corroborar que cuando una publicación está bien hecha, la gente la valora, es útil, cumple con los objetivos de comunicación y ayuda al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En muchas organizaciones la gente espera la revista, está interesada en participar, se llevan la publicación a la casa, la exhiben en el living de su hogar, la coleccionan, se la muestran a los hijos, a los amigos, y la leen. Gracias a la ayuda de encuestas, una importante herramienta de escucha y rigurosidad científica, podemos hacer una publicación a medida de nuestros públicos, conocer a ciencia cierta qué es lo que la gente valora, y relativizar a los inconformistas de siempre, que por suerte, siempre son minoría.

Dejarse llevar por la inercia de la cadena del desánimo desprestigia al medio como herramienta y hace que muchos colegas digan que el House Organ ya no sirve como canal de comunicación, en lugar de preguntarse cómo hacer para que despliegue todo su potencial a medida del nuevo contexto. Quienes así opinan, son los mismos que descuidan esta herramienta, aún muy valiosa e importante en cualquier gestión de comunicaciones. Y además contribuyen a la mala prensa y logran de los líderes el descalificativo de “la revistita”. No es fácil reconocer las limitaciones profesionales, pero además muchos pierden el interés deslumbrados por las novedades o modas.

### SE TRATA PRIMERO DE HACER LAS COSAS BIEN.

El proceso de realización de un HO involucra a muchas personas, e instancias de intercambio prolongadas con todos los participantes de una edición. Si además realizas entrevistas, coberturas de eventos internos y

producciones fotográficas, cada una de estas instancias es un momento de comunicación e intercambio, de ida y vuelta muy rico, de retroalimentación. También es posible hacer convocatorias de participación a las mismas familias del personal. Ayuda a construir una opinión favorable a la gestión y posible intercambio de opiniones no solo con público interno y familiar, sino con la comunidad. En este caso la retroalimentación será a mediano y largo plazo, pero será muy interesante y útil para la gestión de las comunicaciones y el logro de los objetivos organizacionales.

La revista facilita al lector una mirada integral que le permite atrapar los fenómenos, profundizar y hasta encontrarse e identificarse. La lectura de una revista requiere otro tiempo, lo que ayuda a la recordación de los temas y la pregnancia de los mismos.

Según el Diagnóstico C.I. Argentina 2013, más de la mitad de las empresas tienen a más de la mitad de trabajadores sin acceso a una computadora (*non desk employees*), por eso es fundamental el uso del HO y no enfrentarlo con la Intranet o las RRSS internas, puesto que cada uno tiene su rol particular. Es muy importante no descuidar a ninguno y desarrollarlos profesionalmente atendiendo a sus características propias en función de los objetivos fijados.

Siempre hay alternativas antes de eliminar el HO:

- Tiene que ser representativo de todos los niveles y áreas de la empresa.
- dar buena prensa a los directivos (así les resultará más difícil darlo de baja :).
- el personal tiene que identificarse con la publicación y sentirla como una "plaza pública" en la que todos se encuentran.
- la publicación tiene que ser cuidada en cuanto al diseño gráfico editorial y la redacción.
- sin errores de ningún tipo (ortográficos, gramaticales, de normativa lingüística, de nombres propios o cargos, etc.).
- tiene que haber alguna producción fotográfica especial.
- tiene que contar historias en las que se luzcan los protagonistas.
- se puede reducir el tamaño, disminuir la frecuencia y quitarle algunas páginas...

En fin, hay mucho que hacer para evitar llegar al punto de dar de baja el proyecto.

Siempre hay oportunidad de mejorar, es fundamental la humildad de reconocer que es necesario aprender, sumar voluntades, medir y actuar en consecuencia. Es condición y responsabilidad de cualquier profesión.

### **¡QUE NO TE VENDAN UN BUZÓN!**

Por falta de canales abiertos que estimulen la participación del personal, por la falta de confianza en la mirada de los otros, muchas veces nuestros colaboradores eligen el silencio ante situaciones en las que podrían aportar sus conocimientos o sugerencias, esta actitud promovida de manera tácita o hasta manifiesta por parte de los líderes (*"no se te paga por pensar, sino por hacer"*) tiene un costo de oportunidad significativo para la empresa, desaprovechando inclusive la riqueza de la diversidad. Lamentablemente muchas veces la misma conducción de la organización considera al *feedback* como un riesgo ya que se percibe como una amenaza, y se limita la participación por temor a perder poder.

"En muchos casos, no solo se desaprovecha una información importante, ya que los trabajadores son quienes mejor conocen los problemas del día a día, sino que el silencio 'impuesto' promueve que los empleados no se identifiquen con los fines de la organización y no se sientan 'constructores' de un proyecto, sino meros 'ejecutores'. Esta desmotivación puede llevar al estrés, al absentismo, al abandono de la empresa o incluso a la huelga o al sabotaje. Y puede ser fácilmente interpretada por los directivos como oportunismo y falta de interés, reforzando así las premisas que originan el silencio y generando un ciclo vicioso". (1) En contra de lo que pudiera parecer, en este siglo XXI e donde debieran reinar el *empowerment* y la comunicación, esta es la realidad un muchas organizaciones.

Otra herramienta de comunicación que muchas veces no corre con buena suerte es el Buzón de Sugerencias, ya que suele no estar aprovechado y por eso no despierta interés.

En la mayoría de los casos está limitado a un buzón físico, poco atractivo, mal comunicado, cerrado con candado y del que nadie es responsable.

Distinto es si se considera la posibilidad de desarrollar un Programa de Sugerencias o de Buenas Ideas, en el cual el buzón será una herramienta.

Los objetivos pueden ser:

- Estimular la participación en un programa que convoque las nuevas ideas y las premie.
- Aprovechar el potencial creativo latente en la organización.
- Motivar un cambio de pensamiento, orientado a la innovación y a “salir de la caja” en nuestra manera de percibir el mundo y las ideas.
- Involucrar y comprometer a las personas en la gestión de la empresa, más allá de su área de competencia.
- Fomentar la cultura de la “mejora continua”.
- Reconocer a las personas que participen con sus ideas, logrando un esquema de estímulo-recompensa.
- Implementar ideas novedosas que permitan mejorar el negocio o algún aspecto operacional.

Si acompañamos todo el proceso con una buena campaña de comunicación interna probablemente logremos resultados extraordinarios. La campaña tiene que tener una identidad visual desplegada en todas las piezas para facilitar el armado de la cadena de sentido. Estar construida en etapas: ANTES, DURANTE Y DESPUÉS para mantener la atención sobre el Programa en sus diferentes instancias. Con un lenguaje accesible: tono coloquial con una redacción simple; apelar a la acción y participación. Por ejemplo, si queremos estimular la creatividad y mejores ideas, tenemos que ser creativos en la comunicación. Por cierto, es necesario formar un comité que reciba y de respuesta a las propuestas y por supuesto premie a los ganadores.

### **LA CULPA NO ES DEL CHANCHO, SINO DE QUIEN LE DA DE COMER.**

*N. de R. (depende del país del lector, reemplazar chancho, por cerdo o marrano).*

Valga esta metáfora para recordar que la responsabilidad no es de quien realiza un acto (en este caso el House Organ o el Buzón de Sugerencias), sino de quienes lo consienten o permiten (el responsable de ese canal). Antes de echarle la culpa a la herramienta, en este caso los medios de comunicación citados, tenemos la oportunidad de observar nuestra responsabilidad e intervenirlos para mejorarlo, siempre a medida de nuestros públicos para cumplir con nuestros objetivos comunicacionales.

Para obtener lo que deseamos hay que hacer sacrificios; sin esfuerzo no hay manera de alcanzar logros y para hacer una tortilla, hay que romper varios huevos.

Tener canales de comunicación abiertos ayudará a establecer un diálogo fluido entre directivos y colaboradores, facilitando conversaciones que contribuyan a la salud y sustentabilidad de la organización. Desarrollar una actitud de escucha y acompañarla con herramientas adecuadas, contribuirá al intercambio de ideas, incentivar la participación, la creatividad, la motivación, el compromiso y el logro de los resultados. ¡Quien quiere oír que oiga!

#### **Nota**

(1) **El silencio de empleados y directivos no siempre indica ausencia de conflicto.** Por Ana Minguella, Directora Comunicación y Alumni en IESE Business School, España.

28/01/2014 [www.teinteresa.es/empleo/silencio-empleados-empresa-conflicto\\_0\\_1074493268.html](http://www.teinteresa.es/empleo/silencio-empleados-empresa-conflicto_0_1074493268.html)

#### **Bibliografía**

- **El Silencio del Empleado,** Por Jordi Goula. La Vanguardia 26-1-2014  
[www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10705:el-silencio-del-empleado-&catid=4:noticias&Itemid=11&lang=ca](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=10705:el-silencio-del-empleado-&catid=4:noticias&Itemid=11&lang=ca)
- **Escuchar a los empleados es una fuente de riqueza,** Por Jorge Mosqueira | LA NACION 9-2-2014  
[www.lanacion.com.ar/1662574-escuchar-a-los-empleados-es-una-fuente-de-riqueza](http://www.lanacion.com.ar/1662574-escuchar-a-los-empleados-es-una-fuente-de-riqueza)



(\*) Sobre el autor: **Marco Arru**, es Director de COMUNIX y Consultor en Comunicaciones Organizacionales [marru@comunix.com.ar](mailto:marru@comunix.com.ar)

Especialista en Comunicaciones organizacionales con más de 25 años de experiencia como funcionario en empresas, consultor externo y conferencista experto.  
[www.linkedin.com/pub/marco-arru-3000/8/356/481](http://www.linkedin.com/pub/marco-arru-3000/8/356/481)

Estudió Ciencia Política en la Universidad de Buenos Aires (UBA) y realizó cursos de especialización con Norberto Cháves, Rafael Echeverría, Oscar Landi, Javier Lutzky. Trabajó durante 14 años en Áreas de RRHH (Pirelli Neumáticos, Celulosa Argentina y Banca Nazionale del Lavoro) desempeñándose en Capacitación y Desarrollo, Comunicaciones internas y Externas. También fue responsable de Empleos y hasta Jefe de Relaciones Laborales y Comunicaciones Organizacionales. Fundó y coordinó la Comisión de Comunicaciones Internas de ADRHA (Asociación de Recursos Humanos de la Argentina). Es co-autor de 3 ediciones del libro Los Recursos Humanos en Argentina. Co-diseñó y dictó por tres años el Posgrado de Comunicaciones Internas de la Universidad de Belgrano. Es docente y conferencista invitado en Universidades Públicas, Privadas y Congresos de RRHH. Co autor del libro Radiografía de la CI. Co fundador de BW Comunicación Interna SRL. Publica artículos regularmente en sitios y revistas especializadas.

Marco hoy vive en las sierras de Córdoba. Es especialista en Comunicación Organizacional, docente, conferencista y consultor con 25 años de experiencia acompañando a las organizaciones en la gestión de las personas.

<http://marcoarrucomunicacioninterna.blogspot.com.ar/>