



Edita: Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social

Depósito Legal: TF-135-98 / ISSN: 1138-5820

Año 1º – Director: **Dr. José Manuel de Pablos Coello**, catedrático de Periodismo

Facultad de Ciencias de la Información: Pirámide del Campus de Guajara - [Universidad de La Laguna](http://www.unilaguna.es) 38200 La Laguna (Tenerife, Canarias; España)

Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

[Septiembre de 1998]

## La comunicación, como herramienta de productividad

**Lic. Johnny Vargas D. ©**

MBA (San José de Costa Rica)

[jvargas@ins.go.cr](mailto:jvargas@ins.go.cr)

Peter Drucker, posiblemente el más conocido gurú de la administración moderna, sentenció hace algunos años que más del 60 por ciento de los problemas de la administración en las organizaciones tenía su raíz en una mala comunicación.

La sentencia de Drucker parece coincidir con las voces de alarma de expertos en otros ámbitos que con igual énfasis atribuyen a la comunicación la desintegración de hogares (más del 50% de los divorcios se debe a falta de comunicación entre la pareja, según connotados psicólogos) y casi la totalidad de la culpa a los problemas de comunicación entre padres e hijos adolescentes. Sin embargo, aunque en las relaciones interpersonales o de familia el tema de la comunicación ha ocupado siempre un lugar de importancia, no ha sido sino hasta las últimas décadas cuando el impacto de la mala o buena comunicación en las organizaciones se ha hecho más obvia.

Un reciente estudio del Massachusetts Institute of Technology (MIT) mostró una interesante realidad que incide directamente sobre la productividad y -obviamente- la rentabilidad de las empresas. La investigación tenía como objetivo averiguar qué factores afectan directamente el rendimiento del trabajador. Se preguntó a cerca de 400 empleados de mandos medios y niveles operativos cuán satisfechos se encontraban con su puesto de trabajo y cuán bien comunicados se sentían dentro de sus organizaciones.

El resultado arrojó información inesperada y muy utilitaria. En el primer grupo no hubo sorpresas: quienes decían sentirse muy satisfechos con su puesto de trabajo y que en sus empresas les mantenían bien informados eran los de mayor rendimiento. La sorpresa surgió en el segundo grupo: los que decían no sentirse muy satisfechos en su puesto de trabajo pero que sentían que sus empresas manejaban un buen nivel de comunicación hacia el personal integraban el segundo grupo en rendimiento, con una brecha no muy ancha en relación con el primer grupo.

Un resultado interesante. El simple hecho de elevar el nivel de comunicación intraorganizacional incide directamente sobre el rendimiento del empleado, sobre los resultados de los proyectos que se desarrollen y sobre la productividad general de la empresa.

La reacción obvia ante esta información, entonces, debería ser: impulsemos una organización altamente comunicativa, derribemos todas las barreras de la comunicación y disfrutemos de un nivel óptimo de rendimiento por parte del personal! Pero (¡qué pena!) lo que parece tan sencillo no es tan simple de poner en acción.

Para comenzar, se requiere realizar un esfuerzo decidido hacia una modificación visible en el estilo de liderazgo de las jefaturas. Mientras éstas continúen guardándose información en los bolsillos como "recurso de poder", las mieles de una mayor productividad serán sólo una visión deseable o añorable y nada más.

Es un hecho que la comunicación se da dentro de toda organización, se quiera o no. El ser humano es un ente ávido de saber, deseoso de conocer dónde se encuentra, y la información sobre la empresa le permite -sabiéndolo o no- poder ubicarse a sí mismo en el futuro. Si yo sé lo que está pasando, puedo actuar acorde con mis mejores intereses. La ausencia de información en la empresa crea incertidumbre, tensión y frustración.

Pero lo interesante es que si la comunicación no se da en el ámbito formal, siempre, de todos modos, se dará en el ámbito

informal: los empleados la generan. La gente necesita comunicarse y si no encuentra los canales formales abiertos, creará la información con base en información fraccionaria, en suposiciones o en lo que escuche de fuentes "no oficiales". Eso es el fenómeno "aterrador" de la comunicación informal.

Conocí hace algunos años una entidad comercial en el campo de la telefonía (oh, paradoja) con serios problemas de comunicación hacia el medio interno. Esta empresa tenía su casa matriz en una ciudad populosa, y sedes regionales en suburbios de la ciudad o en el interior del país.

¿Quiénes eran las fuentes informales de comunicación? ¡Los mensajeros! Se dio un caso de un mensajero que llegaba a recoger correspondencia a la gerencia de la casa matriz; allí lograba escuchar algunas conversaciones telefónicas de la secretaria con funcionarios administrativos, y con base en lo que oía, desarrollaba supuestos que luego trasladaba a las sedes regionales como "santas verdades". Cuando le preguntaban que quién se lo había dicho, respondía orgullosamente: "En la gerencia me lo dijeron". Es de suponerse que cuando el personal descentralizado quería saber algo, le preguntaba al mensajero, y éste, si no conocía la información, ¡la inventaba! (Había que mantener la buena imagen.)

Así es cómo funciona la comunicación informal. En los pasillos, en la cafetería de la empresa, en las líneas de producción: "Dicen que dijo el gerente", "Dicen que se dice". En Latinoamérica tiene varios nombres: rumores, chismes, bolas, cuentos. Y más de un gerente sabe a estas alturas que sus consecuencias pueden ser demoledoras, no sólo para la motivación del personal, sino también para la productividad.

¿Cómo hacer para desestimular la comunicación informal dentro de las organizaciones? Respuesta: impulsando una política de comunicación formal y abriendo canales en todas las direcciones.

Al igual que lo hacemos "hacia afuera", la empresa debe estimular la apertura de medios internos de comunicación, en donde se aborde todo tipo de noticias de interés para el personal y en donde se aclaren los rumores o se prevea su ataque. Los famosos boletines internos, los informativos radiales (en empresas con buenos sistemas de sonido interno) e incluso los telenoticiarios empresariales (vídeo revistas con presentadores y edición noticiosa sobre la organización) se constituyen en herramientas valiosísimas para elevar la productividad vía la comunicación.

Intranet, esa maravilla de la informática moderna, se convierte en una imprescindible punta de lanza de la comunicación para las organizaciones relativamente grandes o descentralizadas. El impulso a redes internas con noticias, circulares, la misión, los valores, la visión, los objetivos de la empresa, con secciones "sociales" que apelen al empleado y a las jefaturas, con boletines electrónicos interactivos, se convierte en un enorme salto cualitativo de indiscutible valor para lograr mayores niveles de comunicación organizacional.

Pero el recurso más poderoso para luchar contra la comunicación informal, y posiblemente el recurso que por obvio deja de ser explotado novedosamente por las empresas, en la sacrosanta reunión formal y periódica.

No hay mejor forma para intensificar la comunicación interna que las reuniones formales. Sin embargo, muchos empleados bostezan ante la sola convocatoria, porque la consideran aburrida, repetitiva y monológica: el jefe siempre termina teniendo la última palabra y eso los desestimula. Dicen. "Otra reunión, otra regañada", nos decía un ejecutivo de mandos medios a quien entrevistamos.

### **El "bingo corporativo"**

En los Estados Unidos, incluso, los empleados se han "vengado" de los jefes durante las reuniones, desarrollando un juego novedoso: el "bingo corporativo". Según un artículo aparecido en el Wall Street Journal de las Américas publicado recientemente, los empleados se ponen de acuerdo acerca de cuáles son las palabras "bonitas" que usa más su jefe. Luego montan cartones diferentes con esas palabras y se aprestan a jugar el bingo durante las reuniones. Ahora los jefes ven que sus empleados, a diferencia de años atrás, prestan total atención a cada palabra que dicen. Lo que no saben es que sus subalternos están jugando un tipo de bingo...

Para que no nos pase eso a nosotros: haga la reunión formal dinámica, agradable, utilitaria y tan corta como sea posible o como logre mantener el interés en un punto máximo. Incluya siempre algún componente de desarrollo personal dentro de la reunión y, si puede, traiga a algún invitado de afuera para que hable aunque sea unos minutos. Eso eleva y mantiene el interés de los empleados.

¿Cuán a menudo debe reunirse un equipo de trabajo? Eso, según los expertos, depende de dos cosas: cuánta relación informal tiene su gente en un día típico de trabajo (porque es un hecho que la comunicación formal se hace aún más necesaria entre gente que trabaja en diferentes turnos u horarios, en diferentes oficinas o incluso en el campo); y, en segundo término, cuán rápido cambian las cosas en su organización. Pero lo importante es que la reunión sea formal, con fecha periódica definida, con una dinámica agenda preestablecida y con amplia participación del personal.

Como corolario de todo esto, el estudio del MIT arrojó otro algún detalle muy interesante: entre un 81 y un 87 por ciento del personal de las empresas en el mundo occidental dice sentirse "no totalmente satisfecho" o "muy insatisfecho" con su puesto de

trabajo. Y esa información tiene mucho valor para usted y para mí que nos desarrollamos en el mundo de las organizaciones: Tal vez no podamos hacer nada en el corto o mediano plazo para elevar el nivel de satisfacción personal del empleado por el puesto de trabajo que ocupa; pero lo que sí podemos hacer es elevar de inmediato el nivel comunicacional dentro de la organización, incrementando a la vez, automáticamente -sin lugar a dudas- la productividad general de la organización.

**FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:**

Vagas D., Johnny (1998): La comunicación, como herramienta de productividad. Revista Latina de Comunicación Social, 10. Recuperado el x de xxxx de 200x de:

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/32costarica.htm>