

Si le preguntamos a cualquier persona dentro de una empresa cuál considera que es el principal problema que tiene la organización, las probabilidades se inclinan a que ésta se referirá a la comunicación. De hecho, de una población de más de 48,000 participantes en encuestas de clima organizacional que DESISA ha realizado en los últimos años, la dimensión de “Comunicación” se encuentra entre las tres más bajas, superada únicamente por la dimensión de “Compensación” y “Capacitación y Ascenso” por muy pocos puntos. Si consideramos que el tema de la compensación, por naturaleza, es un tema que nunca presentará una alta satisfacción, podemos concluir que la comunicación es uno de los dos principales problemas de entorno dentro de las organizaciones.

Los resultados de nuestras investigaciones indican que, en promedio, una de cada cuatro personas en la empresa considera que las comunicaciones son mediocres o muy malas. Esta es una cifra alarmante, especialmente si notamos que, de las otras tres personas, dos consideran que las comunicaciones son “normales”. Esto significa que sólo una de cada cuatro personas en las organizaciones encuestadas considera que las comunicaciones son “muy buenas” o “excelentes”.

Ahora bien, está claro que la comunicación es uno de los principales retos de mejora en las empresas, pero, primero entendamos claramente a qué nos referimos cuando usamos el término comunicación. Una definición académica de comunicación reza: “Transmisión de sensaciones, ideas, proyectos, y acción entre individuos, que sirve de complementación psicológica y social”. La clave en esta definición, son los términos “transmisión” y “complementación ... social”. Ubiquémonos en el entorno empresarial, el cual, al final de cuentas, es una agrupación social. El decir transmisión, tiene que entenderse como “éxito en el intercambio”. Esto se refiere a que, si vamos a transmitir información, tenemos que asegurarnos que dicha información ha llegado, y más aún, que ha sido comprendida. Esto es algo que muy pocas personas hacen, y de ahí emana gran parte de los problemas de comunicación. Por otra parte, la “complementación... social”, es cla-

ro indicativo que la comunicación no debe entenderse únicamente como transmisión de instrucciones para la posterior ejecución de una acción. Tiene que entenderse como una necesidad de las personas. La comunicación, mucho antes de llenar un vacío operativo en las empresas, llena un vacío social, de pertenencia, de compromiso y de tranquilidad en sus miembros.

La transmisión de información suele darse a través de diversos medios, siendo primordiales en el entorno empre-



rial el material impreso, correo electrónico y la conversación personal o telefónica. Independientemente del medio de transmisión, no existe una tendencia uniforme respecto a los componentes de la comunicación que principalmente se consideran deficientes, es decir, los resultados de las investigaciones normalmente indican que el problema está tanto en los medios, como en la calidad, como en la cantidad de comunicación. El problema, por ende, son las personas. Todos y cada uno de los miembros de una organización son responsables de utilizar los medios, transmitir la información y verificar que se ha recibido y comprendido. Si la cadena de comunicación no se está logrando, el problema son los eslabones de la misma.

Limitándonos al ámbito organizacional, normalmente la comunicación es una acción atribuida a gerentes, jefes y supervisores. De hecho, en las encuestas de DESISA, cuando se pregunta sobre la calidad de las comunicaciones entre compañeros de trabajo, los resultados son bastante positivos, no así cuando se toca el tema de comunicación vertical. En una empresa, la calidad de la comunicación siempre se verá afectada por las acciones del gru-

po de mando, dado que en ellos recae la responsabilidad de formular comunicación escrita (manuales, memorandos en papel o electrónicos, procedimientos, entre otros) y comunicación verbal (reuniones de estatus, disponibilidad de escuchar, comentarios periódicos de avance, entre otros).

Existe una teoría sobre la razón por la cual en la Región, y para el caso, en Latinoamérica, la comunicación muestra resultados bajos en las investigaciones de clima organizacional. Esta se menciona con el riesgo de generar controversia, pero en fin, es tan sólo una teoría. La mayoría de directivos en los países latinos son hombres (a entenderse como género masculino). Es bastante aceptada la noción que los hombres son malos comunicadores, no tanto en el sentido que comunican información de forma deficiente, sino que comunican de forma insuficiente. Si además reconocemos que al más alto nivel organizativo (Presidente, Director Ejecutivo y Junta Directiva) la gran mayoría de posiciones son ocupadas por hombres, y que es ahí de donde emana la cultura organizacional, la teoría cobra fuerza. En una segunda entrega nos basaremos en las investigaciones de DESISA para dar mayor luz a esta teoría.

En cualquier caso, lo que podemos dar por certero, es que el problema de la comunicación radica en las personas, y además se concentra en el grupo de mando, lo que implica que para mejorar las comunicaciones tenemos que modificar la conducta de los jefes, algo que puede convertirse en un proceso largo y con pocas garantías. Esto se ve agravado si la cultura misma de la organización muestra rasgos de poca comunicación.

¿Cuál es entonces la mejor estrategia para fortalecer la comunicación? Cultura y paciencia. Es decir, primeramente se debe trabajar la cultura organizacional, lo cual implica definir una política clara de comunicación y divulgarla. Esta debe plasmarse en un Manual de Comunicación, el

cual debe ser entregado a todos y cada uno de los miembros de la organización por parte de la máxima autoridad de la empresa. Para asegurar que la política de comunicación se cumple y no se queda en el papel, pueden incorporarse en el sistema de medición del desempeño la evaluación sobre la correcta y efectiva aplicación de dichas políticas por parte de todo empleado.

En paralelo, a todos los perfiles de competencia de puestos de mando, se les deben incluir habilidades y rasgos personales relacionados con la comunicación (Ej.: habilidad de expresión verbal y escrita). Esto indirectamente dará inicio a un proceso de culturización, el cual se verá alimentado mediante nuevas contrataciones, evaluaciones de competencias y planes de capacitación.

Como cualquier cambio cultural, se requiere de tiempo y paciencia. El tema de la comunicación no es un problema que ha surgido de la noche a la mañana y de igual forma no será resuelto en poco tiempo, de hecho, no podrá solventarse a menos que la misma administración superior de la organización desee resolverlo.

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Auditorías de Rightsizing



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel: (503) 2263-9025

Costa Rica: De la antigua oficina de Amnet en San Pedro, 250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.
Tel: (506) 2281-0159 - MPG, S.A.

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.
Tel: (505) 2278-2538 - ICEMV, S.A.

Honduras: Blv. Morazán, Edificio Los Jarros, 4° piso # 402, Tegucigalpa.
Tel.: (504) 9970-3908