

LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

COMMUNICATION AS A STRATEGY TO INCREASE PRODUCTIVITY IN ORGANIZATIONS

Holguin-Moreno, M.A.O.¹

¹Universidad Autónoma de Baja California. * E-mail: Ortensia.holguin@uabc.edu.mx

Fecha de envío: 01, marzo, 2020

Fecha de publicación: 08, junio, 2020

Resumen:

El propósito de esta investigación es demostrar la necesidad de las empresas del uso de estrategias de comunicación para aumentar la productividad. Utilizando herramientas como el modelo de comunicación estratégico. Para lograr el objetivo se realizó una investigación documental exploratoria que nos arrojó como resultados el modelo de comunicación estratégico. Este modelo está formado por dos partes de la comunicación de empresa la parte interna en donde se encuentran las técnicas y estrategias como la comunicación formal e informal, la comunicación directa, comunicación indirecta, comunicación intermitente, comunicación continua. Así como los empleados quienes llevaran a cabo la implementación de dichas técnicas y estrategias. En la segunda parte se encuentran proveedores, gobierno, mercado y competencia con quienes la organización requiere estar siempre en constante comunicación de ahí la importancia de seleccionar la estrategia adecuada. El uso de estrategias de comunicación permite a las empresas analizar mejor la información que comparten e intercambian de manera interna y externa, entre quienes forman parte de una organización. Para poder así tomar decisiones que impacten a futuro en la productividad de las organizaciones.

Palabras clave: Comunicación, organización, estrategia, productividad

Abstract:

The purpose of this research is to demonstrate the need for companies to use communication strategies to increase productivity. Using tools such as the strategic communication model and the SWOT analysis of communication in organizations. The objective, an exploratory documentary research was carried out that gave us the results of the strategic communication model. This model is made up of two parts of the company communication, the internal part where the techniques and strategies are found such as formal and informal communication, direct communication, indirect communication, intermittent communication, continuous communication. As well as the employees who will carry out the implementation of said techniques and strategies. In the second part are suppliers, government, market and competition with whom the organization requires to be always in constant communication hence the importance of selecting the appropriate strategy. The use of communication strategies allows companies to better analyze the information they share and exchange internally and externally, among those who are part of an organization. To be able to make decisions that impact future on the productivity of organizations.

Keywords: Communication, organization, strategy, Productivity.

1.BARRERAS Y ESTRATEGIAS EN LA COMUNICACIÓN

1.1. La comunicación

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos (Rebeil & Ruiz, 1998). Bajo esta perspectiva puede haber un incremento en la productividad.

La Comunicación organizacional en palabras de los autores Soria y Alvarado (2010), “la comunicación es un fenómeno que ha estado presente desde el origen de la humanidad, en diversas manifestaciones: oral, escrita, pictográfica, kinésica, para lenguaje, proxémica, entre otras. Siendo ésta misma la amalgama entre el ser humano y las relaciones entre ellos”.

A través de la comunicación una unidad productiva mantiene a sus elementos encaminados hacia un mismo fin. Una empresa que desee tener un mínimo de eficiencia y compartir en el mercado debe atender su situación comunicativa ya que ésta provee a la organización del flujo vital que la mantiene coordinada (Rebeil, 2008).

Algunas de las barreras de la comunicación según Ludlow y Panton (1997) son:

- Los efectos de la condición se producen cuando una persona se encuentra considerablemente más arriba de la jerarquía que otra.
- Los problemas semánticos se presentan cuando se utilizan las mismas palabras de modo distinto o vocablos diferentes de la misma manera.
- Las distorsiones perceptivas son consecuencias de tener un concepto pobre de sí mismo o juzgar pobremente a los demás.
- Las diferencias culturales afectan la comunicación entre las personas de los distintos departamentos de una empresa.
- Las distracciones físicas hacen mucho ruido.
- Deficiente selección de los canales de comunicación.



- Falta de retroalimentación, la comunicación en dos sentidos permite a ambas partes detectar y corregir malentendidos lo que a su vez los conduce a una mayor calidad en la recepción y la aceptación.

Estas barreras de comunicación pueden impactar negativamente la productividad laboral, debido a los inconvenientes que pueden surgir desde las diferencias culturales, hasta la deficiente selección de los canales de comunicación.

El mismo autor clasifica las barreras de comunicación (Cuadro 1) en tres grupos: Barreras de recepción, Barreras de la comprensión y Barreras para la aceptación.

Cuadro 1. Clasificación de las barreras de la comunicación por Ludlow y Pantón (1997).

Table 1. Classification of communication barriers by Ludlow and Pantón (1997).

Tipos de barreras de la comunicación	Factores
Barreras para la recepción	Estímulos ambientales Las actitudes y valores del receptor Las necesidades y expectativas del receptor
Barreras para la comprensión	Problemas de lenguaje y semánticos La capacidad del receptor para escuchar y recibir mensajes Concepto que tiene de sí mismo, el receptor La magnitud de la comunicación Los efectos de la condición
Barreras para la aceptación	Prejuicios Conflictos interpersonales entre emisor y receptor



1.2. Comunicación estratégica

Rebeil (2008) plantea el concepto de “comunicación estratégica”, es decir la comunicación como instrumento fundamental para el logro de sus objetivos y metas.

Balarezo (2014) La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

La comunicación estratégica (Pérez, 2008) se da dentro de un juego estratégico, donde el emisor decide y preelabora la comunicación de cara a unos objetivos, de acuerdo con un contexto o unas tendencias, para las que hay que tener en cuenta las posibles decisiones/reacciones de los públicos objetivos, tanto internos como externos. El mismo autor hace mención, que la interacción simbólica de la comunicación será estratégica cuando:

- Intervienen varios jugadores, o todos los públicos de interés en una organización, que pueden afectar o ser afectados por esta.
- Las personas que toman decisiones tienen que tomar en cuenta otros jugadores, y el entorno.
- Hay un objetivo o una intencionalidad consciente orientada a controlar la comunicación.
- Hay más que un público objetivo, un mensaje, o unos medios; también hay creatividad, la clave para ser diferentes de la competencia.
- Se investiga; es decir, se gestiona.
- Se elige un curso de acción, que se ejecuta, controla y evalúa, con el fin de ser competitivos, a lo cual se agrega una relación de beneficio mutuo con los stakeholders.

Saladrigas (2005) señala que la comunicación organizacional emergió como disciplina de cuatro tradiciones de la comunicación en los Estados Unidos: la comunicación del habla, la persuasión, el discurso público y la teoría de la comunicación humana.

1.3. La estrategia

La estrategia es muchas veces definida como un plan o pauta que integra los objetivos, políticas y acciones de una organización, al definir quién es la empresa, lo que ofrece y sus valores. También, es conceptualizada como la suma de las tácticas, y estas, como la suma de las decisiones singulares (Pérez, 2008).

Las Características generales de una estrategia aplicada a la comunicación, según el autor Garrido (2004) son las siguientes:

1. Es esencialmente directriz teórica.
2. Tiene carácter normativo y unificador.
3. Induce al pensamiento de largo plazo.
4. Define responsabilidades y propósitos a todo nivel.
5. Genera procesos de interacción y aprendizaje de todos sus componentes.
6. Unifica recursos en relación con objetivos.

Garrido (2004) define la estrategia de comunicación como un marco ordenador, centrado en el receptor, que integra los recursos de comunicación corporativa, en un diseño de largo plazo, conforme con unos objetivos rentables para la organización.

Forman (2004) recomienda que un especialista en estrategia corporativa se enfoque en la estrategia de un proyecto y se pregunte cómo la compañía puede formar su dirección futura; entender el concepto de negocios o la forma como la compañía hace dinero; la “proposición de valor” o cómo compite exitosamente en contra de sus competidores clave; evaluar las nuevas capacidades que la organización desea desarrollar, y cómo estas pueden crear nuevos negocios.

La comunicación, además, debe tomar en cuenta las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que encara la organización en el ambiente externo (Forman, 2004). Como se muestra en la Figura 1 Matriz de características FODA de la comunicación en las organizaciones.

<u>Fortalezas</u> Alto sentido de pertenencia Comunicación vertical-horizontal	<u>Debilidades</u> Comunicación ineficiente No se trasmite, ni se comparte
<u>Oportunidades</u> Cursos de capacitación externa Incorporar plataformas Utilizar redes sociales whatsapp	<u>Amenazas</u> Elegir mal los canales de comunicación con proveedores, acreedores y clientes.

Figura 1. Matriz de características FODA de la comunicación en las organizaciones.

Figure 1. SWOT characteristics matrix of communication in organizations.

William Lewis (2004) Afirмо que la productividad ha sido identificada por las empresas del mundo entero como uno de los aspectos que necesita constantemente perfeccionamiento y la razón de ello radica, lógicamente en su estrecha conexión con la rentabilidad.

A nivel empresa, incrementar la productividad requiere un análisis caso a caso de cuáles son los factores que están impidiendo el uso eficiente de los recursos. Entre los factores que típicamente deben analizarse están (Syverson, 2011):

- Uso de buenas prácticas administrativas o habilidades gerenciales.
- Calidad de la fuerza de trabajo y capital.
- Inversión en tecnologías de la información, investigación y desarrollo.
- Procesos de aprendizaje en la producción
- Innovaciones en la calidad de los productos.
- Estructura organizacional de las unidades de producción de la empresa

Drucker (2001) afirma que la mayor oportunidad para incrementar la productividad en las empresas debe encontrarse con seguridad en el conocimiento del trabajo mismo y, en especial, en la administración.



El crecimiento de la productividad es la clave para impulsar el crecimiento económico, principalmente en economías con un nivel de desarrollo similar al de México (OECD, 2014). Como se muestra en la Figura 2. Esquema de la importancia de la comunicación, estrategia y organización en la productividad de las organizaciones.

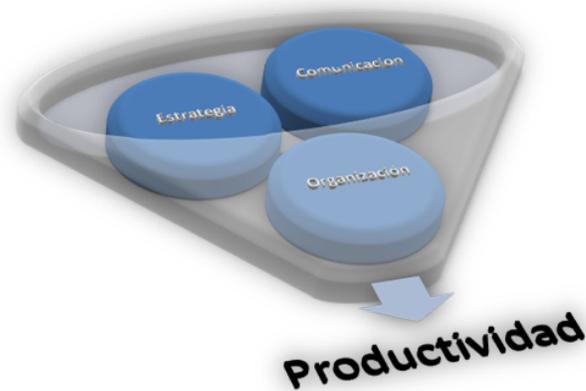


Figura 2. Esquema de la importancia de la comunicación, estrategia y organización en la productividad de las organizaciones.

Figure 2. Diagram of the importance of communication, strategy and organization in the productivity of organizations.

Perea (2006), Kempplä & Lönnqvist, (2003) y Delgadillo (2003) señalan que el hecho productivo requiere de la participación de las personas, de una permanente relación social laboral, lo cual indica que en su realización están presentes unos componentes psicológicos y psicosociales. Este hecho implica aspectos tanto objetivos, cómo subjetivos (Quijano, 2006; Antikainen & Lönnqvist, 2006; Kempplä & Lönnqvist, 2003).

A nivel empresa, incrementar la productividad requiere un análisis caso a caso de cuáles son los factores que están impidiendo el uso eficiente de los recursos. Entre los factores que típicamente deben analizarse están (Syverson, 2011):

- Uso de buenas prácticas administrativas o habilidades gerenciales.
- Calidad de la fuerza de trabajo y capital.

- Inversión en tecnologías de la información, investigación y desarrollo.
- Procesos de aprendizaje en la producción (i.e. “Learning-by-Doing”).
- Innovaciones en la calidad de los productos.
- Estructura organizacional de las unidades de producción de la empresa.

En cuanto a la productividad laboral, utilizando el Índice Global de Productividad Laboral de la Economía (IGPLE), se muestra un crecimiento débil de 0.7% promedio anual de 2006 a 2014. En 2014, la productividad laboral creció 1.8% (tasa de todo el año, ajustado por estacionalidad), su punto más alto fue 3.4% en 2010, justo después de una caída de -5.4% en la crisis de 2009 (INEGI, 2015).

Tasa de crecimiento de la productividad laboral promedio de 2005 a 2014. Productividad laboral calculada como pesos producidos por hora trabajada (PIB Estatal corriente /horas trabajadas) (INEGI, 2015).

1.4. Productividad en los estados

A nivel estatal no existen datos de la Productividad Total de los Factores ni del Índice Global de Productividad Laboral de la Economía por lo que México ¿cómo vamos? construyó una medida alternativa. La medida de productividad estatal es el número total de pesos producidos por hora trabajada en el estado.

Los estados más productivos son Campeche con \$3,349 pesos producidos por hora trabajada, Distrito Federal con \$1,296 y Tabasco con \$1,153. Campeche y Tabasco tienen una productividad alta porque su producción petrolera es muy alta y, por lo tanto, también su Producto Interno Bruto. Los estados menos productivos son Oaxaca con \$332 pesos producidos por hora trabajada, Chiapas con \$334 y Tlaxcala con \$357.

En la última década (2005-2014) todos los estados aumentaron su productividad, sin embargo, lo hicieron a diferentes tasas. Los estados que más aumentaron su productividad fueron Zacatecas (157.1%), Tabasco (109.3%) y Querétaro (93.3%). Mientras que los que tuvieron menor crecimiento fueron Baja California (14.8%), Campeche (21.6%) y Baja California Sur (23.1%)(Cuadro 2).

Cuadro 2. Aumento de la productividad Laboral en la década (2005-2015) de los estados, México.

Table 2. Increase in Labor productivity in the decade (2005-2015) of the states, Mexico.

Productividad laboral por estado							
74.50%		74.5-60.8%		60.8-49.9%		-49.90%	
Zacatecas	157.1	Oaxaca	73.9	Hidalgo	60.2	Puebla	49.5
				San Luis			
Tabasco	109.3	Tlaxcala	72.6	Potosí	58.6	México	41.8
Querétaro	93.3	Durango	65.2	Nuevo León	56.7	Morelos	39
		Cd.					
Aguascalientes	93.2	México	64.7	Guerrero	56.3	Tamaulipas	38.3
Michoacán	89.7	Jalisco	64	Nayarit	52.8	Quintana Roo	30.9
						Baja California	
Chiapas	82.9	Sinaloa	63.5	Yucatán	51.1	Sur	23.1
Guanajuato	78.1	Coahuila	62.6	Chihuahua	50.2	Campeche	21.6
Veracruz	76.3	Colima	61.4	Sonora	50	Baja California	14.8

Productividad Total de los Factores (PTF) medida como su contribución promedio al crecimiento económico de 2004 a 2014; crecimiento económico medido como el promedio del logaritmo de las tasas de 2004 a 2014; porcentaje de participación en el crecimiento medido como el porcentaje de la contribución de la PTF al crecimiento (Cuadro 3 y figura 3).



Cuadro 3. Productividad Total de los Factores; Crecimiento económico; porcentaje de participación en el crecimiento de 2004 a 2014 de los países. Fuente: The Conference Board (2013).

Table 3. Total Productivity of the Factors; Economic growth; percentage of growth in the countries' growth from 2004 to 2014. Source: The Conference Board Total Economy Database 2015.

País	PTF	CE	PPC
China	2.6	9.5	27%
Estados Unidos	0.5	1.7	27%
Alemania	0.4	1.2	29%
Japón	0.3	0.7	47%
Argentina	-0.1	3.8	-2%
Venezuela	-0.2	4.6	-5%
Brasil	-0.2	3.3	-7%
Reino Unido	-0.3	1.3	-21%
España	-0.6	0.9	-74%
Chile	-0.8	4.4	-18%
México	-1.2	2.5	-48%

PTF= Productividad total de los factores, CE= Crecimiento Económico, PPC= Porcentaje de participación en el crecimiento



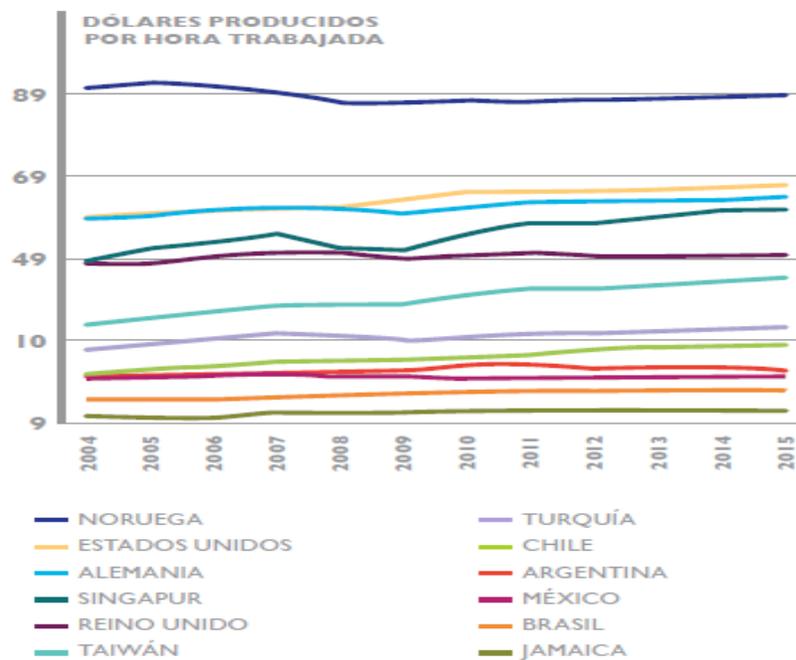


Figura 3. Productividad laboral medida como dólares producidos por hora trabajada a precios internacionales de 2014 ajustados por la paridad de poder adquisitivo. Fuente: The Conference Board Total Economy Database 2015.

Figure 3. Labor productivity measured as dollars produced per hour worked at 2014 international prices adjusted for purchasing power parity. Source: The Conference Board Total Economy Database 2015.

MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO

Elegir las estrategias más efectivas que incidan sobre el mejoramiento de la productividad, creando un enlace por medio de la comunicación estratégica entre la parte interna y la parte externa de la organización. Como se muestra en la (Figura 4). Este modelo está formado por dos partes de la comunicación la parte interna en donde se encuentran las técnicas y estrategias como la comunicación formal e informal, la comunicación directa, comunicación indirecta, comunicación intermitente, comunicación continua. Así como los empleados quienes llevaran a cabo la implementación de dichas técnicas y estrategias.

En la segunda parte o parte externa se encuentran proveedores, gobierno, mercado y competencia con quienes la organización requiere estar siempre en constante comunicación de ahí la importancia de seleccionar la estrategia adecuada. Este modelo muestra la importancia de conectar ambas partes: interna y externa de la empresa por medio de la comunicación



Figura 4 Modelo de comunicación estratégico.

Figure 4. Strategic communication model.

PREGUNTAS FRECUENTES

El uso y alcance de la aplicación del modelo de comunicación estratégica.

Un modelo de comunicación estratégico aplica a todas las empresas de todos los tamaños y giros ¿Por qué? La comunicación permite a las empresas realizar de manera coherente la aplicación de las estrategias que den como resultado el incremento de la productividad. Si se sigue aplicando nuevas estrategias de comunicación hacia su entorno puede conducir a que las empresas logren también incrementar su nivel de competitividad volviéndose más rentables.

¿Bajo qué condiciones de cada empresa este modelo puede ser más convenientemente aplicado?

Este modelo se deberá aplicar en base a las necesidades de cada empresa. Partiendo del análisis situacional de cada organización. Se procederá a elegir la estrategia de comunicación. Para su aplicación es necesario involucrar de manera comprometida a todos los miembros de la organización en todos los niveles jerárquicos para que la información fluya de manera horizontal y vertical.

Tiene que ser aplicado de manera continua e inmediatamente después de realizar el diagnóstico para poder lograr los resultados esperados ya que aplicarlo de manera tardía afectará directamente de manera negativa la productividad.

CONCLUSIÓN

Utilizar la comunicación en el proceso estratégico de la empresa como una herramienta que se va integrando con el entorno, nos permitirá tener empresas más productivas. Logrando así transformar la comunicación en una estrategia para lograrlo.

LITERATURA CITADA

Antikainen, R., & Lönnqvist, A. (2006). Knowledge Work Productivity Assessment. Institute of Industrial Management. Tampere University of Technology. Tampere, Finlandia. <http://butler.cc.tut.fi/~mettanen/KWPA-AntikainenLonnqvist.pdf>.

Balarezo-Toro, B. D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. (Licenciatura dissertation, Universidad Técnica de Ambato).

Delgadillo, L. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México. 27. Congr. Nac. Estadística e Investigación Operativa. 8-11/04/2003. Universidad de Guadalajara, México



- Drucker, P. (2001). *The essential Drucker*. Estados Unidos: Harper Collins.
- Forman, J. (2004). Multiple roles in responding to strategic communications, *Business Communication Quarterly*. Recuperado de: <http://bcq.sagepub.com/content/67/3/281.full.pdf+html>
- Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica, Barcelona*. Ediciones Gestión 2000.
- INEGI. (2015). Banco de Información Económica. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Kemppilä S, & Lönnqvist A (2003) Subjective productivity measurement. *J. Am. Acad. Bus.* 2:531-537.
- Lewis, W. (2004). El poder de la Productividad. *Revista Perspectiva*, (6).
- Ludlow, Ron & Panton, F. (1997). *La esencia de la comunicación*. Prentice Hall: México.
- OECD. (2014). *Perspectives on Global Development 2014*. OECD.
- Perea J (2006) Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Rev. IIPSI* 9: 109-122.
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación, Barcelona*. Book Print Digital.
- Quijano S (2006). Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones. Icaria. Barcelona, España. 432 pp
- Rebeil, C.M.A. (2008). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Trillas: México.
- Rebeil, C.M.A. & Ruiz, S.C. (2008). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdés: México.
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*. 60
- Syverson, C. (2011). What Determines Productivity? *Journal of Economic Literature*.
- Soria, R.R. & Alvarado, B.A. (2010). Comunicación organizacional en tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco: un análisis comparativo.

Memoria del XXII Encuentro Nacional AMIC, Universidad Iberoamericana, D.F. México.

The Conference Board, 2013 'Total Economy Database' sitio web consultado el 20 de abril de 2020 [<https://www.conference-board.org/us/>]

Tolentino, A. (1994). *Productivity Improvement: Enterprises contribution towards sustainable development*. Ginebra,OIT.

