

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Marta Cabañas

4.- Procesos de comunicación: elementos, axiomas y herramientas

Los teóricos de la comunicación utilizan diferentes tipos de aproximaciones para hablar de los procesos comunicativos. Mientras que la teoría constructivista potencia la producción del mensaje, la teoría de la reducción de incertezas se centra en el desarrollo de las relaciones; o, la de los actos discursivos defiende la importancia del discurso e interacción. También las escuelas europeas, latinoamericanas o estadounidenses usan diferentes ciencias o "tradiciones" para el estudio de los elementos que forman parte de un proceso de comunicación eficaz. Así la Semiótica favorece el análisis a través de los signos; la Fenomenología busca la experiencia del diálogo con el "otro"; la Retórica potencia la práctica del arte discursivo; la Sociocultura se fundamenta en la reproducción del orden social; y, la Sociopsicología se basa en la expresión y en la interacción. Sea cual fuere la escuela, estudio o teoría, el objetivo fundamental de todo sistema comunicativo es adaptar la comunicación, consiguiendo el intercambio eficaz de información entre dos entidades representadas por el género humano. Diferentes enfoques sobre la comunicación humana consideran ésta como un ritual que los seres humanos llevan a cabo desde que nacen. Según comenta Marta Rizo, en la Reseña realizada de la "Teoría de la Comunicación humana" de Watzlawich, ***“La comunicación, antes que nada, es un sistema abierto de interacciones. De hecho, las primeras definiciones de comunicación apuntan a su vertiente interpersonal, relacional, más que a la concepción mediada que ha prevalecido y dominado el pensamiento sobre comunicación a lo largo de su existencia como campo académico”.***

Elementos y axiomas en el proceso comunicativo

En la aproximación básica de un modelo de comunicación Shannon y Weaver, ya en los años 40, definieron los 6 elementos imprescindibles del proceso comunicativo: el emisor, fuente o transmisor del mensaje, siendo una persona o un dispositivo electrónico; el receptor o decodificador de la información, que puede ser un aparato que acepta la retransmisión de la señal; el canal o medio físico por el que se transmite el mensaje; el código o conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos de un lenguaje; el mensaje o contenido de la información debidamente codificado; el contexto o entorno extralingüístico en el que se desarrolla el acto comunicativo. Podemos añadir a estos elementos la retroalimentación o feedback, que se define como la interacción entre emisor y receptor, y, que permite realizar la conversión de la información a la comunicación. Y, por otra parte, cualquier problema en la señal de transmisión del mensaje, interferencia o ruido que supone una alteración el proceso comunicativo. El proceso comunicativo personal, social y de empresa, no acaba con la suma de los elementos necesarios para transmitir un mensaje, ni tampoco con la llegada de la información enviada a oídos del receptor. La concepción lineal de la comunicación procedente de

la teoría de la información quedó obsoleta hace unos años y se sustituyó por una visión circular en la que se muestran diferentes etapas:

Codificación: se inicia cuando la persona que emite un mensaje transforma en la mente los pensamientos y sentimientos que desea transmitir en palabras.

Emisión: las palabras que hemos pensado transmitir se convierten en sonidos, palabras escritas o signos, y las dirigimos a la persona receptora.

Transmisión: el mensaje es enviado hacia la persona receptora, a través del aire, de un documento escrito, por teléfono.

Recepción: la persona a la que va dirigida el mensaje lo oye, lo lee y se va preparando para responder.

Decodificación: el receptor interpreta el mensaje, utilizando el mismo código que usó el receptor.

Feedback o Retroalimentación: finalmente, el receptor proporciona al emisor información sobre la reacción que ha producido el mensaje en él, que puede ser en forma de respuesta verbal o en acción.

Cuando no aparece ninguna señal de este último tipo o feedback no existe proceso comunicativo, sino transmisión de la información. Lo esencial en la comunicación está en los procesos de interacción ya que lo importante son las relaciones que se establecen entre los elementos, más que los elementos considerados aisladamente.

Paul Watzlawick, uno de los mayores representantes del enfoque sistémico de la comunicación, define ésta como "un conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos". Esta definición permite que nos acerquemos al concepto de sistema cuyo funcionamiento se mantiene por dos elementos: la energía que lo mueve, intercambios, fuerzas, móviles, las tensiones que le permiten existir como tal; y, por otro lado, la circulación y significado de las informaciones, que permite el desarrollo, regulación y equilibrio del sistema. La Comunicación, según los teóricos de la Escuela de Palo Alto (California) "es un sistema abierto de interacciones, inscritas en un contexto determinado, que obedece a ciertos principios. El principio de totalidad, que implica que un sistema no es una simple suma de elementos, sino que tiene características propias, diferentes de los elementos tomados por separado. El principio de causalidad circular, considera que el comportamiento de cada una de las partes del sistema forma parte de un complicado juego de implicaciones mutuas, acciones y retroacciones. Por último, el principio de regulación, que afirma que no puede existir comunicación que no obedezca a un cierto número mínimo de reglas, normas o convenciones".

La principal aportación de esta corriente de estudio de Palo Alto a la Comunicación social, y como consecuencia a la de empresa, es que **"el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye. Es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas"**. Los Axiomas de la Comunicación se presentan como una evidencia en forma de paradigma de las ideas anteriores. Junto con P. Watzlawick, los teóricos de la Comunicación Beavin y Jackson consideran que es imposible no comunicarse; incluso los silencios dicen algo. Por lo tanto, en un sistema o sociedad determinados, cualquier comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para el resto. En segundo lugar, en todo proceso comunicativo hay que distinguir la

parte semántica, o de contenido, del aspecto relacional que se produce entre los emisores y receptores, consiguiendo así un valor de metacomunicación. Además, estos autores consideran que la definición de una interacción está condicionada por la puntuación de la secuencia de comunicación entre los participantes. Son muchos los teóricos que afirman que el emisor es el último responsable en la transmisión del mensaje. El cuarto axioma hace referencia a que la comunicación humana tiene dos modalidades: la digital o -lo que se dice- y, la analógica -de qué manera se dice-. Hay que considerar el impacto generado por la información sobre el emisor y no solamente el contenido en sí. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica compleja y poderosa para definir la naturaleza de las relaciones, mientras que el lenguaje analógico posee una semántica adecuada para la relación interpersonal. El último axioma considera que toda relación de comunicación es simétrica o complementaria, según se base en la igualdad o diferencia. Dicho de otro modo, los individuos responden a los mensajes en función de sus percepciones de la realidad. El planteamiento de estos axiomas rompió la visión de que la comprensión de la comunicación no es algo lineal, de acciones y reacciones, sino bidireccional, con sistemas e intercambio social.

Herramientas en la comunicación de empresa

Sea cual sea el tamaño de la empresa, la comunicación constante y eficaz provoca un impacto directo y positivo sobre los resultados de la misma. Dar a conocer el espíritu empresarial a los empleados también genera mayores niveles de satisfacción y lealtad del cliente; incrementa la reducción de costes; mejora el nombre del producto y de la marca; desarrolla empleados motivados y productivos; y, por último, se potencian las mejores relaciones con la comunidad que le rodea y los poderes públicos, abriendo nuevas oportunidades para la empresa. La guía para una comunicación eficaz de la Comisión Europea considera que **"La comunicación eficaz consiste en transmitir información al grupo de destinatarios - clientes, proveedores y consumidores- que sea válido para la empresa y para los objetivos de dicho grupo. Al igual que hay miles de formas de ofrecer productos y servicios a los clientes, hay muchas maneras de ofrecer mensajes relacionados con la empresa. Las etiquetas de los productos, los embalajes, las relaciones con los medios de comunicación, boletines informativos, informes, carteles, hojas publicitarias, folletos, guías informativas, son algunas de las herramientas usadas por las empresas para conseguir que los destinatarios reciban de manera eficaz el mensaje"**. En función de la iniciativa de la que se trate, la empresa deberá informar a grupos específicos como a la prensa local, la comunidad, los clientes y los empleados. En términos generales, la comunicación organizacional se extiende a cuatro grupos:

Medio ambiente: Este tipo de información deja constancia de las medidas que toma la empresa para proteger el medio ambiente. Como ejemplos están: la conservación del agua y de la energía; la reducción de la contaminación del aire y del agua y del uso de sustancias químicas tóxicas.

Comunidad: Información sobre cualquier acción de voluntariado apoyada por la empresa y llevada a cabo a través de patrocinios y distintas formas de regeneración económicas promovidas por la organización. Los esfuerzos de la empresa para mejorar la integración social; la asistencia sanitaria o educación en la comunidad;

la calidad de vida (deportes); las infraestructuras locales y la seguridad son algunos de los ejemplos referidos a este grupo.

Mercado: Entre los ejemplos de este tipo de información se incluye los esfuerzos para mejorar la calidad del producto; la fidelidad y satisfacción de los clientes; la inclusión de la información, el etiquetado y el embalaje; el marketing y los derechos de los consumidores; el servicio posventa y la educación del consumidor; los criterios para la selección de los socios empresariales de la organización y los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo y de vida; y los derechos en los países en vías de desarrollo de donde se extraen las materias primas.

Lugar de trabajo: La información que se da en el lugar de trabajo debe centrarse en las medidas tomadas para mejorar el trabajo, las condiciones sociales, el salario o las prestaciones sociales. Como ejemplos se incluyen las medidas tomadas para mejorar la satisfacción en el trabajo, la seguridad y la salud; el desarrollo del personal y la formación; y la conciliación vida familiar –trabajo para los empleados.

Dentro del lugar de trabajo, la dirección de la empresa debe saber qué desea decir, porqué lo dice, y, a qué público o públicos se dirige. Así los folletos son más adecuados para los socios empresariales que para los periodistas; las etiquetas de los productos son más apropiados para los consumidores que para los empleados. Los trabajadores tienen mejor ánimo cuando están informados. Se genera un sentimiento de orgullo y de identidad de marca; la contratación de personal resulta más fácil; la lealtad y el compromiso se desarrollan entre los equipos; aumenta la productividad, la eficiencia y la cooperación entre las diferentes partes. Además de la comunicación de la organización hacia su plantilla, los miembros de la empresa se intercambian mensajes para optimizar el trabajo dentro de sus puestos y para generar opinión pública después de considerar la información emitida por los mandos. Entre las diferentes herramientas que se pueden analizar como canales de intercambio de información de la empresa a sus trabajadores o entre ellos mismos encontramos:

Reuniones con el personal: Es una comunicación directa donde intervienen dos personas como mínimo, son dirigidas por algún integrante de la organización y en ellas se transfiere información de interés general, así como las decisiones llevadas como acuerdo común en beneficio de la empresa. Cuánto más pequeña sea ésta, más fácil será celebrar de forma periódica estas reuniones.

Acogida o formación para los nuevos empleados: Algunas empresas dedican las primeras semanas después de la contratación a educar a los trabajadores sobre el espíritu empresarial responsable y el compromiso corporativo. Para ello eligen alguna frase o eslogan que resume los objetivos empresariales más básicos para que los empleados se sientan parte de la corporación.

Intranet: Los sitios webs controlados internamente son las herramientas usadas para informar a los empleados sobre el espíritu empresarial responsable. Permiten desarrollar la bidireccionalidad, la interacción y participación de los empleados. Estos medios audiovisuales se combinan con los circuitos cerrados de televisión y radio, que tienen como fin lograr buena influencia sobre la plantilla. Tanto los directivos como los empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y comportamiento del otro.

Boletines informativos: Medio donde se maneja la información especializada de la organización, para el público externo o interno de la misma. Como variedad está el periódico que desarrolla un área de conocimientos especializados, o, también el boletín. La revista o magazine es una fórmula de comunicación tradicional, con mucha aceptación dentro de las empresas y, en ocasiones cumple el objetivo de fomentar la investigación de acontecimientos propios. Los memorandos recuerdan los mensajes o información con instrucciones internas que los mismos empleados realizan y también las guías informativas tienen tal efecto.

Cartas o correos electrónicos: Es uno de los medios más usados por la organización y más rentables, donde la información se transmite para el interés personal y grupal de forma regular. También es la herramienta de trabajo habitual para recabar los datos necesarios para desarrollar las funciones diarias del puesto en la organización.

Bibliografía

MARTA RIZO. (2011), *Reseña de “Teoría de la Comunicación Humana”*. Razón y Palabra, México.

WATZLAWICK, PAUL; BEAVIN, JANET H.; JACKSON, DON D. (2002) *“Teoría de la comunicación humana”*, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.

COMISIÓN EUROPEA, DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA. *“Guía para una comunicación eficaz”*, Responsabilidad social de las empresas, Madrid.

WATZLAWICK, PAUL. *“¿Es real la realidad?”* Herder, 1986. Barcelona