

La comunicación: una oportunidad y un problema en las organizaciones

The communication: an opportunity and a problem in the organizations

Dr. Rafael Gutiérrez Vega¹, Dr. Germán Fajardo-Dolci²

Resumen

La comunicación es uno de los elementos más importantes para el correcto desempeño de una organización. Para establecer una comunicación adecuada es necesario conocer aspectos fundamentales del proceso de comunicación. En este artículo revisamos diferentes aspectos acerca de la comunicación, que incluyen sus elementos, formas de comunicación, su función en una organización y las reglas para establecer un diálogo. La comunicación es un constante reto a nivel individual y organizacional que requiere de la voluntad de los individuos para fortalecerla, que resulta indispensable para todas las actividades que desarrollamos las personas. *Rev. CONAMED. 2009; 14 (1):34-38.*

Palabras claves: comunicación humana, comunicación organizacional, calidad de la atención médica.

Abstract

The communication is one of the most important elements for the correct performance of an organization. To establish adequate communication it is necessary to know fundamental aspects about the communication process. In this article we reviewed different aspects about the communication, that include their elements, forms of communication, their function in an organization and the rules to establish a dialogue. The communication is a constant challenge at individual and organizational level that requires the will of the individuals to fortify it, that is indispensable for all the activities that people developed.

Key words: human communication, organizational communication, quality of medical care.

1 Director General Adjunto, Comisión Nacional de Arbitraje Médico.

2 Comisionado Nacional de Arbitraje Médico.

Correspondencia: Dr. Rafael Gutiérrez-Vega. Comisión Nacional de Arbitraje Médico. Mitla 250 esquina Eje 5 Sur Eugenia, Col. Vértiz Navarte. CP 03020. México DF. Correo electrónico: gutierrezvega@conamed.gob.mx.

Introducción

En alguna ocasión se ha preguntado ¿por qué es tan difícil la comunicación entre las personas? Entendiendo y aceptando que es una función continua y esencial y no sólo una faceta incidental de la vida. Sin embargo, no siempre es consciente, ni racional y hablando biológicamente, el estudio del origen y evolución de la comunicación, no se restringe a la capacidad de producir y entender palabras significativas, ya que deben existir los elementos y procesos fundamentales que permitan el empleo de un código común al emisor y al receptor de la comunicación, para que la transmisión de señales se realice de manera adecuada. Comunicar no es sólo articular o escribir palabras, implica formular o intercambiar pensamientos, opiniones o información de palabras, por escrito o a través de signos.

De acuerdo a Ralph G. Nichols y Leonard A. Stevens, la comunicación a través de la palabra hablada depende no tanto de cómo hablan las personas, sino de cómo escuchan; afirmando que las personas, en general, no saben escuchar. En estudios realizados por estos autores, concluyeron que inmediatamente después de que la persona media ha escuchado a alguien, solamente recuerda algo así como la mitad de lo que ha oído, independientemente de lo atento que ella pensaba que estaba escuchando. Al paso del tiempo, identificaron que dos meses después de escuchar una plática, el escuchante medio sólo recuerda aproximadamente el 25% de lo que se dijo. Esta incapacidad para escuchar se debe a diversos factores, uno de ellos es que hemos sido educados para centrar la atención en la lectura, considerado el medio principal mediante el cual aprendemos, olvidando educarnos en el arte de escuchar. Actualmente se postula que escuchar es una habilidad que se puede enseñar, lo que implica iniciar este proceso desde edades tempranas. Cualquier abordaje que se utilice para mejorar la capacidad de escuchar, debe cumplir con dos objetivos: potenciar la sensibilidad hacia los factores que afectan la capacidad para escuchar y acrecentar la clase de experiencia auditiva que pueda producir buenos hábitos para escuchar. La concentración mientras se escucha es uno de los problemas más relevantes en la comunicación, ya que se ve dificultada por el hecho de que pensamos mucho más rápidamente de lo que hablamos. El ritmo del habla de la mayoría de las personas es de aproximadamente 125 palabras por minuto, ritmo demasiado lento para la capacidad del cerebro humano, lo que implica que cuando estamos escuchando seguimos pensando a una velocidad mayor, por lo que en el proceso de escuchar el diferencial entre los ritmos de pensamiento y habla significa que nuestro cerebro trabaja con cientos de palabras además de aquellas que escuchamos, formando pensamientos distintos a los que se nos exponen por medio de la palabra hablada. Es decir, podemos escuchar y nos sobra tiempo para pensar y es el uso de ese tiempo sobrante para pensar el que marca la diferencia para que

una persona se pueda concentrar en la palabra hablada. En estudios realizados por estos autores en la Universidad de Minnesota comprobaron que la mayoría de las personas no emplean acertadamente su tiempo sobrante para pensar mientras escuchan.¹

En este artículo revisamos información relevante para cumplir con uno de los dos objetivos planteados previamente para mejorar la capacidad de escuchar: potenciar la sensibilidad hacia los factores que afectan la capacidad para escuchar. Por lo que analizaremos diferentes aspectos de la comunicación, que incluyen: los elementos que conforman un sistema de comunicación, funciones de la comunicación, formas de comunicación y reglas del diálogo. Nos referiremos únicamente a la comunicación lingüística.

Elementos de un sistema de comunicación

Los elementos o factores de la comunicación humana son: fuente, emisor o codificador, código, mensaje primario, receptor o decodificador, canal, referente, situación, barreras y la retroalimentación o mensaje de retorno o mensaje secundario.

Fuente, es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en concreto, de donde nace el mensaje primario. Emisor o codificador, es el punto: persona, organización, etc., que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor; selecciona el mensaje deseado entre una serie de posibles mensajes, que se entenderán en términos de intenciones y conceptos y las señales como sonidos articulados, que se transmiten en forma de ondas acústicas a través del canal que es el aire. Receptor o decodificador, es el punto: persona, organización, etc., al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer; existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje y el receptor activo o perceptor que es la persona que además de recibir el mensaje, lo percibe, lo interpreta y lo almacena; el mensaje es recibido tal como el emisor lo dijo, en este tipo de receptor se realiza la retroalimentación. Código, es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, combinándolos de manera arbitraria debido a que debe de estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo, el emisor debe elegir el código más adecuado para el mensaje que quiere transmitir, que debe ser aceptado por los actores de la comunicación; los idiomas son códigos, pero existen muchos otros códigos de comunicación según la forma que deben tomar las señales (acústica, óptica, eléctrica). Mensaje, es el contenido enviado de la información; el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la mane-

ra que desea el emisor; finalmente es la información que deseamos transmitir. Canal, es el medio a través del cual se trasmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor; mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje, entre los ejemplos podemos citar: el aire, en el caso de la voz; el cable telefónico en el caso de una conversación telefónica. Referente, es la realidad que es percibida gracias al mensaje, comprende todo aquello que es descrito por el mensaje. Situación, es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto de la comunicación. Barrera o interferencia, cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos; son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen en la televisión, la alteración de la escritura, la afonía del emisor, la sordera del receptor, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, la persona que no atiende aunque esté en silencio. Se pueden clasificar en: semánticas, en las cuales el emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje; físicas, son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación, incluyen ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje; fisiológicas, son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales), que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación; psicológicas, representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, producida en ocasiones por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, o incluso al mensaje que se comunica, la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales como el temor, el odio, la tristeza, la alegría, o a prejuicios para aprobar o desaprobado lo que se dice, no entienda o no crea lo que escucha. Retroalimentación o mensaje de retorno, es la condición necesaria para la interactividad del proceso de comunicación, siempre y cuando se reciba una respuesta; logrando la interacción entre el emisor y el receptor, puede ser positiva cuando fomenta la comunicación, o negativa cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación.^{2, 3, 4, 5}

Formas de comunicación

Existen diversas formas de comunicación en una organización, que son: descendente, ascendente y horizontal. La comunicación descendente tiene como principal función la emisión de directrices de un superior a sus subordinados; la alta dirección funciona como emisor y la comunidad de la organización como receptor. Resulta fundamental para

comunicar políticas, estrategias, objetivos, metas, etc. Esta información marca la directriz de las actividades y define los límites de la organización, es el enlace entre los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizacional. La comunicación ascendente suministra retroalimentación de los subordinados a los directivos; establece un medio que brinda la oportunidad para recibir sugerencias, quejas, opiniones, etc. Por medio de ella se puede conocer el clima organizacional, y es muy valiosa, si se emplea adecuadamente, para integrar a los trabajadores con la alta dirección. Es fundamental que la alta dirección, quien funciona como receptor en esta situación, esté consciente de que su función es diferente a la que tiene en la comunicación descendente, ya que puede perderse la oportunidad de aprender a través de la retroalimentación de la comunidad de una organización. Comunicación horizontal, es la que se desarrolla entre dos personas del mismo nivel jerárquico; es muy útil para la integración de los grupos de trabajo, para socializar entre las personas y para hacer eficiente el trabajo de los grupos y equipos laborales, ya que la información que se transmite a este nivel tiene por objetivo la integración y la coordinación.⁵

En una organización es fundamental desarrollar las habilidades de comunicación de la alta dirección y de la comunidad, así como emplear las tres formas de comunicación; ya que resulta altamente riesgoso para la supervivencia de una organización cuando se cae en el error de emplear sólo la información descendente, la más frecuentemente empleada en diversas organizaciones. Ya que por una parte, cuando no empleamos la comunicación ascendente, se pierde la oportunidad de aprender del personal de línea, quienes son los expertos en su área de trabajo y consecuentemente quienes de una manera más fundamentada pueden plantear soluciones viables a problemas organizacionales; y por otro lado, al no emplear la comunicación horizontal, no se favorece la integración de equipos de trabajo.⁶

Funciones de la comunicación

La comunicación incide sobre las personas de dos formas: de modo directo, personal y privado; de modo indirecto a través de la propia estructura organizacional y social, que los individuos conformamos y que la comunicación configura y sostiene. Las funciones que realiza son múltiples, englobadas en dos vertientes: la naturaleza de las necesidades de información que se pretenden cubrir y el propósito con el que se realiza la comunicación. Ambas vertientes siempre están presentes en las organizaciones y en general el contenido de la información es difícilmente separable del propósito. Las funciones de la comunicación en una organización incluye: control, motivación, expresión emocional, información, orientación, socialización y coordinación. En el control, la comunicación limita y delinea el comportamiento individual; expresa las jerarquías de autoridad y los proce-

dimientos formales a los que debe apegarse la comunidad de la organización; esta función de control también se encuentra en la comunicación informal. En la motivación la comunicación permite fomentar en los integrantes de la organización qué es lo que debe hacer, informa si el desempeño es adecuado y que deben hacer para optimizar su rendimiento; es por ello que el establecimiento de metas y objetivos, la retroalimentación sobre los avances alcanzados y el reforzamiento de un comportamiento deseado son beneficios para una organización que pueden lograrse, entre otros aspectos, a través de motivar adecuadamente al personal, para lo que se necesita definitivamente de la comunicación. La expresión emocional es una necesidad inherente a todos los seres humanos y en las organizaciones es frecuente que el personal visualice su trabajo como un medio para interactuar y socializar con otras personas, lo que permite que se puedan expresar diversos sentimientos relacionados a su actividad laboral, como satisfacciones o frustraciones; este tipo de expresiones deben escucharse por la alta dirección, ya que brinda información valiosa para evaluar el clima organizacional. En la información, la comunicación se emplea como una ayuda fundamental en la solución de problemas; y puede incluso dimensionarse como un facilitador en la toma de decisiones, en la medida que transmite la información requerida y permite el trabajo en equipo para evaluar las alternativas que se puedan presentar. La orientación puede proporcionar un sentimiento de seguridad al brindar la posibilidad de transmitir oportunamente los cambios que se van a presentar, que incidirán en la comunidad al grado de afectar la propia existencia del trabajador; una orientación inoportuna puede causar más inestabilidad en la organización que los cambios mismos que se realicen. En la socialización posibilita la recepción continua de información sobre la naturaleza y mecanismos básicos de actuación en la organización, es decir el comportamiento aceptado para el logro de los objetivos de la organización y proporciona los lineamientos de cómo integrarse en ella para obtener los objetivos personales; así mismo, transmite la herencia social a las nuevas generaciones, permitiendo su continuidad. La coordinación atiende la necesidad de informar sobre acciones a emprender ante situaciones que se presentan en las organizaciones que demanden una actuación conjunta y coherente; no sólo es utilizada por la alta dirección, ya que la comunidad puede disponer, a través de sus órganos institucionales, realizar esta coordinación social cuando lo estime necesario.^{7, 8}

Reglas del diálogo

Así como existen barreras para la comunicación, que impiden que ésta se realice, también existen reglas para establecer un diálogo adecuado entre las personas. Estas reglas abordan principalmente aspectos relacionados con la actitud que tomamos cuando estamos dialogando, que

dificultan la función del emisor y del receptor. Los riesgos en un diálogo mal establecido son múltiples, el más evidente la falta de comunicación; pero incluso pueden llegar a presentarse confrontaciones que pueden acentuar aún más la falta de comunicación o el realizar acusaciones en lugar de comunicar. Es por ello que cuando se desea establecer un diálogo debe tenerse presente que no se dará el mismo, si las partes involucradas tienen una actitud inadecuada para comunicarse. No existe una regla de oro para aprender, a establecer un diálogo adecuadamente, sin embargo, sí se han postulado reglas para el diálogo, que incluyen: humildad, paciencia, oportunidad, constancia, renovación, sinceridad, prudencia y respeto.

Humildad, entendida como la virtud que consiste en el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con este conocimiento; es fundamental que antes de criticar y acusar al otro, cada uno lo haga primero consigo mismo, solo entonces se estará adecuadamente para comunicarse, favorece un clima de calma y confianza.

Paciencia, es la capacidad de padecer o soportar algo sin alterarse; brinda la posibilidad de enfrentar situaciones complejas manteniendo la serenidad, fundamental para comunicarse, ya que un estado de ánimo caracterizado por el enojo no permite escuchar, el receptor no tendrá ningún interés en escuchar el mensaje que se le está enviando; y el emisor expresará un mensaje que no transmitirá la información que deseaba expresar.

Oportunidad, es la conveniencia de tiempo y de lugar; es decir debe buscarse el momento y sitio adecuado para establecer el diálogo. Si el momento es inoportuno el receptor no tendrá ningún interés en escuchar el mensaje que el emisor le transmite; si el sitio no es adecuado, puede dificultarse el diálogo por ruido, interrupciones, etc., lo que condiciona en el receptor que pierda la concentración en atender el mensaje que se le está enviando.

Constancia, firmeza y perseverancia del ánimo en las resoluciones y en los propósitos; implica que esté fundamentado lo que se va a comunicar y que no se den variaciones en la comunicación que confundan al receptor. No se puede pretender establecer un diálogo cuando lo que se está comunicando carece de sentido o la información transmitida cambia de directriz constantemente.

Renovación, dar nueva energía a algo, transformarlo; es necesario tener algo que decirse para poder hablar y si no es interesante el diálogo puede volverse aburrido y monótono. Es importante que se hable con entusiasmo y que ambas partes pongan interés, algunas veces uno será el que se empeñe más, otras veces, lo hará el otro.

Sinceridad, sencillez, veracidad, modo de expresarse libre de fingimiento; sólo por medio de una comunicación sincera nos podemos llegar a conocer, ya que es imposible que la otra persona adivine nuestros pensamientos, nuestros deseos, nuestros sentimientos, nuestros sueños. Nada

más absurdo que pretender ser quienes no somos, ya que sólo confundiremos a la otra persona, y seguramente perderemos su confianza y consecuentemente su interés en escucharnos.

Prudencia, una de las cuatro virtudes cardinales, que consiste en discernir y distinguir lo que es bueno o malo, para seguirlo o huir de ello. Aplica a la inteligencia, es decir, no basta ser inteligente para actuar inteligentemente, se requiere de la prudencia para hacer buen uso de la inteligencia. En un diálogo nada más conveniente que ser prudente para discernir lo correcto de lo incorrecto, tanto de la otra persona como de uno mismo.

Respeto, consideración, deferencia; brindar el trato que uno desea para sí mismo a la otra persona. Cuando no se respeta a la persona o la comunicación que está realizando se pierde el interés en el diálogo, nada más conveniente que dialogar con respeto independientemente de que puedan existir diferencias con la persona o con las opiniones vertidas, sólo mostrando respeto tendremos la oportunidad de reconciliar situaciones que pueden parecer insalvables.⁹

Estas reglas del diálogo permiten eliminar las barreras psicológicas, y en realidad son un conjunto de virtudes que los individuos necesitamos desarrollar si deseamos adquirir la capacidad de comunicarnos adecuadamente. Para lo cual es necesario conocernos a fondo y aceptar que todas las personas tenemos debilidades o defectos, pero que si nos lo proponemos podemos convertirlas en virtudes y fortalezas que nos permitirán una mayor capacidad de comunicación, y también nos permitirá ser mejores personas.

La comunicación es un constante reto a nivel individual y organizacional que requiere de la voluntad de los individuos para fortalecerla, que resulta indispensable para todas las actividades que desarrollamos las personas. Puede resultar un grave problema para una organización cuando la comunicación es inadecuada o inexistente, poniendo incluso en riesgo la sobrevivencia de las mismas o puede ser una oportunidad para integrar una comunidad para la consecución de los objetivos de la organización y de los individuos y permitir la sobrevivencia de la organización al paso del tiempo.

Referencias

1. Nichols RG, Stevens LA. If only someone would listen. *J. Commun.* 2006; 8(1):8-15.
2. Young MB. Los ocho principios de la comunicación eficaz. *Harvard Deusto Business Review*. 1995: 94-103.
3. Emory A Griffin, *A first look at communication theory*. 3rd edition, New York: McGraw-Hill, 1997.
4. Perez Jiménez AJ. La comunicación humana y el lenguaje: lenguaje natural y lenguajes formales. Disponible en: http://www.educajob.com/xmoned/temarios_elaborados/filosofiaLa%20comunicaci%F3n%20humana%20y%20el%20lenguaje%20lenguaje%20natural%20y%20eng.htm. Acceso: 29 agosto 2008.
5. Watzlawick P. *Teoría de la Comunicación Humana*. Herder: Barcelona, 1968.
6. Asunción-Lande N, Fernández C. *La comunicación humana ciencia social*. México: Mc-Graw-Hill, 1986.
7. Sastre Peláez FL. *Economía y Cultura: la Industria de la información*. Funciones de la Comunicación. Disponible en *Enciclopedia Multimedia Interactiva y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas EMVI*. <http://www.eumed.net/> Acceso: 29 agosto 2008.
8. Amorós E. *Comportamiento Organizacional*. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Capítulo 8: Comunicación. USAT: Lambayeque (Perú), 2007.
9. Felipe P. La importancia de la comunicación. Disponible en: <http://es.catholic.net/celebraciones/119/64/articulo.php?id=10692>. Acceso 28 agosto 2008