

La comunicación: un aspecto esencial de la naturaleza humana

Parte I I

Por Lic. Viviana Zárate
Zaratev@profesores.ucongreso.edu.ar

En la exposición anterior quedaron en claro aspectos relacionados con la evolución del hombre respecto de las modalidades para comunicarse, la característica distintiva de él como ser simbólico y las modificaciones de la concepción del término comunicación en el tiempo. Es oportuno entonces, adentrarnos en el ámbito de la empresa u organización para conocer cómo con el aporte de conocedores de la comunicación institucional se materializan herramientas comunicativas en un espacio y un tiempo real donde se tejen las relaciones humanas, en experiencias donde se ponen de manifiesto una filosofía de vida, una estructura organizativa particular como así también de autoridad, liderazgo, conducción, entre otros aspectos.

Principios que se cumplen en la comunicación: axiomas

En las relaciones cotidianas se expresan argumentos, apelaciones recurriendo muchas veces a razonamientos y especulaciones desde lo emocional para convencer a otros. El convencer genera un compromiso “el valor de la palabra empeñada”, y éste promueve la acción. Por otro lado, para convencer es imprescindible conocer la postura del interlocutor para tenerla en cuenta a la hora de elaborar la estrategia comunicativa que se utilizará. De este modo, la perspectiva se enriquece, se amplía en el intercambio facilitando la relación con las personas.

Por esto decimos que la comunicación es un complejo proceso de interrelación, y como parte de un aspecto de la gestión en la empresa genera vínculos de contacto e identificación. Cuando el individuo entra en relación con otros sujetos se ponen en funcionamiento mecanismos internos (percepción, memoria, etc.) y externos (contexto situacional, espacio físico, etc.) que sintetizan en un encuentro. Si se analizan puntualmente todos estos aspectos se aprecia que difícilmente exista un acuerdo inmediato en los modos de pensar y de actuar con los demás. Lo curioso de esta situación, es que “los otros”, jamás se enteran de esta contraposición salvo que se produzca un conflicto que ponga en peligro el punto de vista o la integridad moral o física de uno de los posibles interlocutores.

Por esto, para comprender mejor la razón de estos encuentros o desencuentros comunicativos a continuación se exponen los axiomas exploratorios de la comunicación formulados por Bateson, Watzlawick y

Jackson¹. Son principios que rigen la comunicación desde una perspectiva psicológica y que aportan a la comprensión de la comunicación humana.

Axioma 1: “la imposibilidad de no comunicar”

Todo comunica, no existe la posibilidad de no comunicar. En todo caso el intento de no comunicación, es una comunicación negativa. Por ejemplo cuando usted le habla a una persona y ésta no le contesta.

Primera variante: la aceptación de la comunicación, es una variante posible.

La segunda variante: cuando no queremos aceptar ese relacionamiento.

Las otras dos variantes posibles que se aplican cuando no queremos aceptar el relacionamiento.

- **De rechazo directo:** “disculpe pero no me interesa lo que está diciendo”
- **La comunicación descalificadora:** incluye las respuestas indirectas que evitan la comunicación con el otro, las que sin decirlo expresan “no quiero hablar con usted.”

Axioma 2: “existen dos niveles de comunicación”

Estos son:

- **Nivel de contenido:** está definido por los datos, la información que conlleva un determinado mensaje. Por ejemplo: “ lo que te voy a decir es confidencial”
- **Nivel de relación:** es la comunicación que acompaña al contenido y que está expresado en gestos, miradas. Complementa al anterior y la define.

Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende una metacomunicación (comunicación de la comunicación).

Axioma 3: “la puntuación de la secuencia de los hechos”

La siguiente característica básica de la comunicación se refiere a la interacción entre comunicantes. La puntuación organiza los hechos de la conducta y resulta fundamental desde el punto de vista cultural para reconocer secuencias de intercambios comunes e importantes. **La falta de acuerdo respecto a la manera de puntuar la secuencia de hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones.** Esto sucede porque la comunicación no es lineal sino circular y constantemente existe la posibilidad de modificar el sentido. La tensión de la situación la maneja quien tiene el poder de la información o la habilidad para influir en el otro.

¹ Watzlawick, Bavelas y Jackson, “Teoría de la comunicación humana”. Barcelona, Herder 1997.

Axioma 4: “la comunicación analógica y la digital”

Existen dos niveles del lenguaje que nos permiten referirnos a las cosas:

- **Lo que se dice: comunicación digital.**
- **Lo que se hace: comunicación analógica.**

La palabra está relacionada con la comunicación digital expresa códigos previamente establecidos por convención.

Como parte del lenguaje analógico podemos considerar los gestos, expresiones del rostro, tono de voz, distancia corporal, manejo del cuerpo, movimientos, entre otros.

Es hora de pensar sobre situaciones que nos describan la coherencia entre lo que la empresa dice y lo que hace.

Axioma 5: “la interacción simétrica y la interacción complementaria”

Las interacciones simétricas están basadas en la igualdad. Los participantes tienden a igualar especialmente su conducta recíproca, y así su interacción puede considerarse simétrica. Sean debilidad o fuerza, bondad o maldad, la igualdad puede mantenerse en cualquiera de esas áreas.

Las complementarias en las diferencias. En este caso la conducta de uno de los participantes complementa la del otro. Por ejemplo la relación: médico, paciente, madre, hijo, etc. Esta situación genera la búsqueda del equilibrio en la relación comunicativa.

Los axiomas son principios que no se modifican y tienen la característica de abarcar la generalidad. Colaboran con el análisis del proceso de comunicación, entorno de las relaciones y son de vital importancia a la hora de considerar la posibilidad de tomar contacto con distintos ambientes o grupos.

EL CASO.

Quisiera compartir una situación concreta que se planteó en una empresa mendocina durante un proceso de Implementación de Normas de Calidad (ISO 9001 y 14000). Generalmente este tipo de trabajos lo realiza un staff (equipo de profesionales externos a la firma), en esta situación formaba parte de ese grupo con la finalidad de mediar con herramientas comunicacionales entre los ingenieros encargados del relevamiento técnico - operativo y el personal. El especialista en comunicación debió trabajar en torno a los siguientes planteos:

- Dificultad en la comprensión de las normativas por parte del personal de la empresa en torno al sistema de calidad.

- Aceptación del error por parte de los empleados para detectar las no conformidades. La actitud negativa al cambio se transfería materialmente en pérdidas económicas para la empresa.
- Disparidad de criterios que se produjeron desde la conducción durante la implementación, contribuyeron a que el proceso resultara lento y complejo en algunos sectores.

Los primeros interrogantes que se desprendieron de la problemática fueron los siguientes:

- ¿Se deterioran las relaciones entre el personal con la implementación de normas de calidad?
- ¿La identidad y el sentido de pertenencia se ven afectados por la implementación?
- ¿Cómo viven el cambio los empleados?
- ¿Cómo trabajar con la imagen institucional interna y externa de la empresa?

Todo cambio genera en un principio negación y rechazo sobre todo cuando no se ha formado parte de la decisión respecto de llevarlo adelante y esto es lo que generalmente sucede en las organizaciones cuando las decisiones están a cargo de un directorio o los propietarios. Llega a las bases la información del ingreso de personal ajeno a la empresa con la intención de conocer como trabajan y evaluar los resultados de esos procedimientos. Entran en conflicto la cultura experiencial de quienes conforman los distintos grupos, los miedos por posibles despidos “si las cosas no salen bien”, la cultura de la organización con una concepción de autoridad de creencias, de rituales....,

Con respecto al **primer axioma** es básico entonces establecer contacto con todos los públicos de la organización para que, en forma simultánea, se enteren de la decisión y su finalidad, clarificando toda duda que pueda transformarse en un rumor. Para esto es importante el contacto personal con los distintos públicos acercándoles la propuesta como parte del plan estratégico de la organización. De ese modo se captan las adhesiones o no, situación que sirve para pensar en refuerzos y nuevas estrategias comunicativas. No olvidemos que la comprensión frente a lo nuevo es un proceso que tiene distintos tiempos en los sujetos y estos tiempos individuales difieren de los institucionales El silencio, también comunica y genera el espacio para la duda, la incertidumbre y el temor.

En cuanto al **segundo axioma**, la información que se desea expresar debe ser consensuada por todos y tener el mismo mensaje utilizando distintas vías, escrita, oral, digital, etc. (nivel de contenido) esto nos sirve para reforzar desde distintos puntos la información y que todos prevean el final del proceso, conozcan los objetivos con los indicadores de evaluación y las expectativas

que se ponen en el personal en general y no en una persona en particular no olvidemos que quien maneja la información tiene el poder.

Por otro lado, es importante que las personas que difundan el mensaje estén convencidas acerca de lo que se están refiriendo (nivel de relación), ya que su expresión física, gestual además del tono de voz e inflexiones que realice condicionan la expresión del mensaje. y lo tornan para quien lo recepciona convincente o dudoso. La legitimidad y la confianza son valores fundamentales que deben acompañar al mensaje. Por esto los referentes comunicacionales deben ser líderes que gocen de estos atributos por parte de sus pares.

El **tercer axioma** se refiere a la puntuación, esto hace referencia a que la persona que tiene la información destacará los aspectos que resulten para ella relevantes y esto genera en muchos casos disparidad en la comprensión del mensaje ya que tiene el poder de fortalecer o debilitar aspectos que a su criterio son de mayor peso que otros. Por esto, es importante contar con refuerzos de información que expresen en forma objetiva el mensaje. La opacidad del lenguaje hace posible a que cada receptor en función de sus expectativas, conocimiento o situación emocional connote el mensaje desde su perspectiva.

El **cuarto axioma** es la relación que muchas veces genera la contradicción, la duda por parte de los actores de las organizaciones. Aquí podríamos figurarlos con algunos dichos populares que tienen un fondo de sabiduría de siglos de la humanidad, "haz lo que digo, pero no lo que yo hago" o "del dicho al hecho hay un gran trecho" no hay mejor ejemplo que el que no se plasma a través de la acción. El valor de la palabra cobra sentido cuando nos hacemos cargo de las respuestas en función de lo que hacemos. En este axioma se plasma la legitimidad del discurso. Puede hablarse de flexibilidad y de pronto no permitir la modificación del espacio físico de trabajo, situación que nace de la necesidad del grupo de trabajo, entre otros ejemplos que a Ud. seguramente le surgirán de esta lectura.

El **quinto axioma** plantea las relaciones simétricas y las complementarias éstas son las que tejen las redes de confianza y fortalecen los cambios o los trabajos en las organizaciones creando resistencias o acompañamiento. Hoy se toma el término sinergia, esta palabra de origen griego significa cooperación, actividad coordinada de varios órganos de cuerpo para desempeñar una función, desde la física para figurar la situación óptima se expresa que $1+1=3$ porque la suma de las partes se realiza en ambos sentidos generando una nueva fuerza que potencia las primeras y agrega valor a la suma inicial.

Veamos una opción para trabajar la eficacia de los grupos considerando los axiomas anteriores.

Se ha demostrado que el trabajo en grupo enriquece la calidad de los resultados. Pero esto depende de varios factores:

- **Las variables ambientales:** Se refieren al marco físico, psicológico y sociocultural en que se desarrolla la actividad grupal. El marco físico se refiere al lugar, espacio, mobiliario; el marco psicológico se refiere a la

calidad de las relaciones humanas entre los integrantes del grupo, y por último el marco sociocultural que se relaciona con los hábitos individuales, rituales, hábitos, etc.

- **Las variables estructurales:** se refieren a la conformación del grupo tanto en tamaño como en sus integrantes. También las características individuales influyen en la eficacia del grupo, la madurez, la comprensión, flexibilidad de pensamiento, experiencia en el trabajo, favorecen el grupo. La frialdad y la intolerancia, lo entorpecen.
- **Las variables de tarea:** Tiene relación con los objetivos propuestos.
- **Las variables de organización:** Son las relaciones con la metodología utilizada para la comunicación, participación y dirección del grupo.

Estas variables se entrecruzan y potencian o restringen los resultados del trabajo y la relación interna del grupo.

Las condiciones, que se enumeran a continuación son de gran valía para que un grupo funcione como tal:

- * Ambiente
- * Atenuación de coerciones
- * Liderazgo rotativo
- * Formulación de objetivos
- * Flexibilidad
- * Consenso
- * Comprensión del proceso
- * Evaluación permanente.

El Feedback

- Es un método para obtener información sobre cómo continuar el trabajo en un grupo.
- Determina si el mediador debe cambiar la estrategia.
- Determina el impacto de un trabajo.
- Es un método para dar apoyo con el fin de provocar cambios en la conducta cuando la persona está dispuesta a ello.

Responsabilidades y Compromisos del participante con su grupo.

- * Actuar con eficiencia
- * Procesar información para la toma de decisiones
- * Formar y desarrollar equipo
- * Compartir responsabilidad por logros del equipo

- * Favorecer el cambio
- * Utilizar la evaluación
- * Delegar tareas y autoridad
- * Aceptar las tareas y respetar la autoridad

Conclusión

Vemos que desde la perspectiva de este análisis se pueden revisar aspectos relacionados con la comunicación interna en las organizaciones y tenerlo en cuenta a la hora de acceder a los grupos. Existen muchas posibilidades de análisis pero me pareció oportuno tomar estos axiomas que en realidad se plantean en toda acción de comunicación humana. Si nos detenemos en las dificultades detectadas verán que todas tienen solución si se elaboran estrategias comunicacionales adecuadas al contexto situacional, necesidad de los grupos, requerimientos de la organización, entre otras cosas, con herramientas e instrumentos que apoyen el cambio y lo sostengan en el tiempo, contribuyendo a la cultura institucional, fortaleciendo la identidad y el sentido de pertenencia de las personas a la empresa. Para esto es fundamental contar con un diagnóstico previo de la organización con el fin de adentrarnos en su historia, estructura organizativa, estilo de gestión, etc.

Con la intención de contribuir a la búsqueda de información se adjunta una grilla para trabajar el diagnóstico en las organizaciones ya que de éste se desprende luego el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), para luego concretar las acciones a través de un Plan de Comunicación Institucional.

Veamos en el proceso de cambio cómo desde la gestión en el área de comunicación es posible trabajar en el logro de una actitud proactiva de los distintos grupos.

¿Cómo generar una actitud proactiva frente al cambio constante ?

La actitud proactiva es un valor dentro de las organizaciones y en relación al vínculo que se establece con los distintos públicos es posible trabajarla desde el área de la comunicación institucional. Cuando los mensajes no son claros y no existe la posibilidad de escuchar un conflicto personal puede dimensionarse al punto de transformarse en la problemática de todos. Escuchar es un ejercicio que implica despojar de subjetividades y opiniones al dato. Intente registrar una conversación entre empleados entorno a una situación particular. Decante las connotaciones personales y extraiga solo los datos que aportan. Reconstruya el mensaje. Observará seguramente una gran cantidad de elementos que contribuyen a distorsionar el mensaje. Esta es una práctica que ayuda para trabajar al interior de los grupos y canalizar las incertidumbres y temores ya que es imposible obviar el aspecto emocional de las personas.

¿Cómo llegar a un acuerdo sobre los problemas y evitar crear situaciones de tensión?

Para comenzar es importante tener en cuenta que cuando algo o alguien sienten que tiene un problema es porque realmente éste existe.

Cómo enfrentarlo y exponerlo a los demás es el desafío que tenemos por delante.

Durante el proceso en primer lugar, quien se lo ha planteado no debe ignorarlo u obviarlo sino hacerse cargo y el resto de las personas que están directa o indirectamente implicadas deben conocer que esta persona es conciente de él.

El resto de los implicados también lo perciben y aunque los puntos de vista puedan diferir participan de la situación desde el silencio.

Procedimiento para la detección de situaciones que generan malestar.

- **Para averiguar en qué forma son conscientes los demás respecto del problema, se les debe preguntar por qué creen que las cosas son distintas o cómo deberían ser; o sencillamente preguntar cómo ven ellos el problema.**
- Para describirlo encuentre un hecho aceptado o visible como punto de referencia para partir.
- **Utilice estadísticas de producción acontecimientos específicos, hechos confirmados o algo que la otra persona haya dicho, pero no juicios de valor.** En esta etapa es muy importante tratar los puntos de vista en los que coinciden.
- **Analice la información que recibe de los demás y observe los puntos comunes.**
- Pregunte antes de disponer.
- **Establezca el tema general del que quiera hablar, pero de inmediato pregunte por los sentimientos, pensamientos y observaciones de los otros.**
- Solicite puntos de vista de otras personas.
- **No imponga su punto de vista y muestre simpatía por la posición de los demás hasta que acepten la suya.**
- Evite un clima de acusaciones y amenazas.

- **No utilice preguntas de ataque o juicio (“no es como antes.”). No dé sermones que hagan sentir culpa, tampoco imponga juicios de valor.**
- Cree una relación de trabajo firme y abierto.
- **Si se enfrentan a usted con una actitud defensiva o con intimidación, con mayor razón no amenace.**
- Descubra las falsedades e incógnitas que hacen que el problema persista.
- **Mantenga la comunicación hasta que las encuentre.**

La primera persona que necesita creer en lo que usted dice, es usted.

