



COMUNICACIÓN EN PROCESOS DE TRABAJO

Resumen / Abstract

Se propone un modelo de comunicación que desarrolla un procedimiento, el cual, apoyándose en los mapas de proceso y los diagramas de flujo informativo, permite establecer las matrices de comunicación para desarrollar las interacciones entre actividades y procesos, y mejorar los resultados. Lograr este propósito puede conformar el inicio de la construcción de un modelo de comunicación organizacional, sustentado en la interacción coordinada entre procesos que necesitan cooperar.

A communication model with a developed procedure is proposed in this work. This procedure, based on process maps and informative flow diagrams, allows establishing the communication matrixes to develop the interactions between activities and processes, and to improve the outcomes. The achievement of this purpose can constitute the beginning of the building of an organizational communication model, supported on the coordinated interaction between processes that need to cooperate.

María Sonia Fleitas Triana, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular, Departamento de Ingeniería Industrial, Vicedecana de Investigaciones y Posgrado, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (CUJAE), La Habana, Cuba.
e-mail: sfleitas@ind.cujae.edu.cu

Gilberto López Orozco, Licenciado en Administración de Empresas, Maestro de tiempo Completo, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.
e-mail: orozco560311@hotmail.com, glopez@uv.mx

Galvarino Ernesto Araneda Fornachiari, Ingeniero, estudiante Maestría Calidad Total, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (CUJAE), La Habana, Cuba.
e-mail: galvafora@yahoo.es

María Dolores Gil Montelongo, Licenciada en Informática, Maestra de tiempo completo, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.
e-mail: gilm01@hotmail.com

Palabras clave / Key words

Proceso de comunicación, interacciones, coordinación.

Communication process, interactions, coordination.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra, contactando a través de un mensaje, expresado por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas y esperando que ésta última reaccione o responda al comunicado que se ha enviado. Es dinámico como el significado que se trata de describir [1; 2; 3; 4]. Maturana y Varela (1993), consideran que es el mutuo gatillado de conductas coordinadas, que se da entre los miembros de una unidad social, no depende de lo que se entrega y de lo que pasa con el que recibe [5]. Consiste en el intercambio de informaciones entre varios individuos que constituyen una relación recíproca, significativa y libremente consentida y que transmitida por el emisor y entendida por el receptor, forma o transforma las representaciones de éste o modifica su comportamiento [6].

La comunicación organizacional, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio [7]. Es actividad dinámica, en constante flujo, que mantiene cierto grado de identificación de estructura, que también es dinámica y se ajusta de acuerdo al desarrollo de la organización, no tiene inicio claro, ni un final determinado [8; 9]. La comunicación es la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos y significados, es a una organización lo que la sangre a una persona, e influye en las relaciones interpersonales de los individuos que forman una organización. No solo es un ingrediente esencial en el funcionamiento interno de una organización, sino que también es vital en el intercambio de información con su medio ambiente [10; 11]. La comunicación en la organización debe suministrar in-

formación precisa, con los tonos emocionales apropiados para todos que las necesitan.

La comunicación formal es aquella que se origina en la estructura de la empresa y los mensajes siguen los medios oficiales a través de las normas que rigen el comportamiento y fluye de manera descendente, ascendente y horizontal. La informal, surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, se refiere a normas tácitas, como comentarios y opiniones, entre otros [1; 2; 3; 12].

Existen factores que pueden aumentar la fidelidad en la comunicación como son: las habilidades comunicativas, actitudes, experiencia, grados de conocimiento, características y la posición dentro del sistema que tiene la fuente o emisor y el receptor [2]. Cuando actúan en sentido negativo, funcionan como barreras de la comunicación, que son las interferencias que pueden limitar la comprensión del mensaje. Davis y Newstrom (1985), las clasifican como personales, físicas y semánticas [13], y Robbins (2004), define barreras de comunicación intercultural y las clasifica en: semánticas, connotaciones de la palabra, diferencias de tono y diferencias entre las percepciones [12]. Garizurieta y López, et al. (1993) agragan la barrera administrativa [14].

Uno de los elementos del proceso de comunicación que ha evolucionado más rápidamente son los medios de comunicación. Hoy contamos con medios que en cuestión de segundos o minutos, el receptor recibe información en el otro lado del mundo, a través de medios gratuitos o pagados, los medios tradicionales, que menciona Martínez de Velasco y Nosnik (2001) [2]. Fernández (1995) [7] los clasifica en medios impresos, visuales y audiovisuales; y Robbins (2004) [12], en medios de comunicación masiva y medios interpersonales. A estas clasificaciones responden decenas de medios de comunicación.

Flores de Gortari y Orozco (1979) [1], Fernández (1995) [7], Hellriegel et al. (1999) [11], Davis y Newstrom (1985), Martínez de Velasco y Nosnik (2001) [2], Fernández (2001) [9] y Robbins (2004) [12]; comentan que entre los problemas de comunicación más comunes se encuentran: el filtrado y mala interpretación de la información, falta de atención al mensaje, lentitud en la respuesta y otros asociados a la utilización de las nuevas tecnologías como: la sobrecarga de información y la impersonalidad; sin embargo, tienen la ventaja de disminuir los costos y facilitar la comunicación con los trabajadores, clientes y proveedores.

I. MODELOS DE COMUNICACIÓN

Modelo de Lasswell¹

Según Lasswell (1948), la comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. No propone un esquema gráfico, más bien señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas. Para Lasswell, el proceso de la comunicación en la sociedad realiza cuatro funciones: a) vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten

a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen; b) correlación de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno; c) transmisión del legado social; d) entretenimiento.

Modelo de Shannon y Weaver²

En 1949, Shannon y Weaver introducen el concepto de interferencia y la definen como cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su recepción. Entre los problemas que puedan generarse en el proceso mismo dado por la interferencia, Shannon y Weaver delimitan tres niveles de problemas:

Nivel A. Problemas Técnicos: Se refieren a la exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados.

Nivel B. Problemas Semánticos: Se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.

Nivel C. Problemas de Efectividad: Se refieren a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor.

Modelo de Newcomb³

Newcomb representa un modelo no lineal y refleja una preocupación por el entorno social en el que está inmerso toda comunicación y el papel que ésta desempeña en pro del equilibrio en el sistema de relaciones sociales.

Modelo de George Gerbner⁴

En 1956, Gerbner en su modelo introduce un nuevo elemento innovador con respecto al modelo de Shannon y Weaver, al tomar en cuenta la realidad de un hecho como factor activo en el proceso de comunicación. En su estudio, visualiza el proceso en dos dimensiones: la perceptual (horizontal) y la comunicativa (vertical).

Modelo de Willburg Schramm [16]

Para Schramm, comunicar significa compartir, y para ello debe existir. Su modelo, reflejado en la Figura 1 (*Process and Effects of Mass Communication*, 1954), parte del supuesto de que todo sistema de comunicación supone un intento de predicción de los efectos que el mensaje que se elabora provocará en el receptor individual o colectivo.

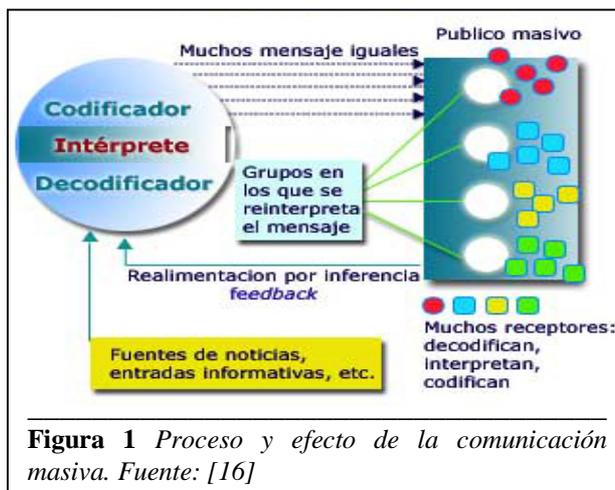


Figura 1 Proceso y efecto de la comunicación masiva. Fuente: [16]

² Citado por Fiske (1982) [15]

³ Ídem

⁴ Ídem

¹ Citado por Fiske (1982) [15]

COMUNICACIÓN EN PROCESOS DE TRABAJO

Características del Modelo:

- Modelo encadenado: la capacidad del sistema depende de la capacidad de cada unidad de la cadena.
- Fuente y destino deben estar sintonizados (en el caso de la comunicación humana: que existan experiencias compartidas).
- Proceso no lineal, cada persona es fuente y destino, transmite y recibe.
- No se transmite un mensaje sino un haz, un manojito de mensajes.

- En comunicación de masas: el medio es un decodificador, intérprete y codificador, que elabora un producto (la noticia) que, una vez transmitido a una audiencia masiva, sufre un nuevo proceso de decodificación e interpretación, por cada grupo o cada sujeto. Estos receptores alimentan un feed-back.

Modelo de Keith Davis y John W. Newstrom [13]

Desarrollaron en su libro "Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional" (1985), seis pasos en el proceso de comunicación. Éstos son los que se muestran en la Figura 2:

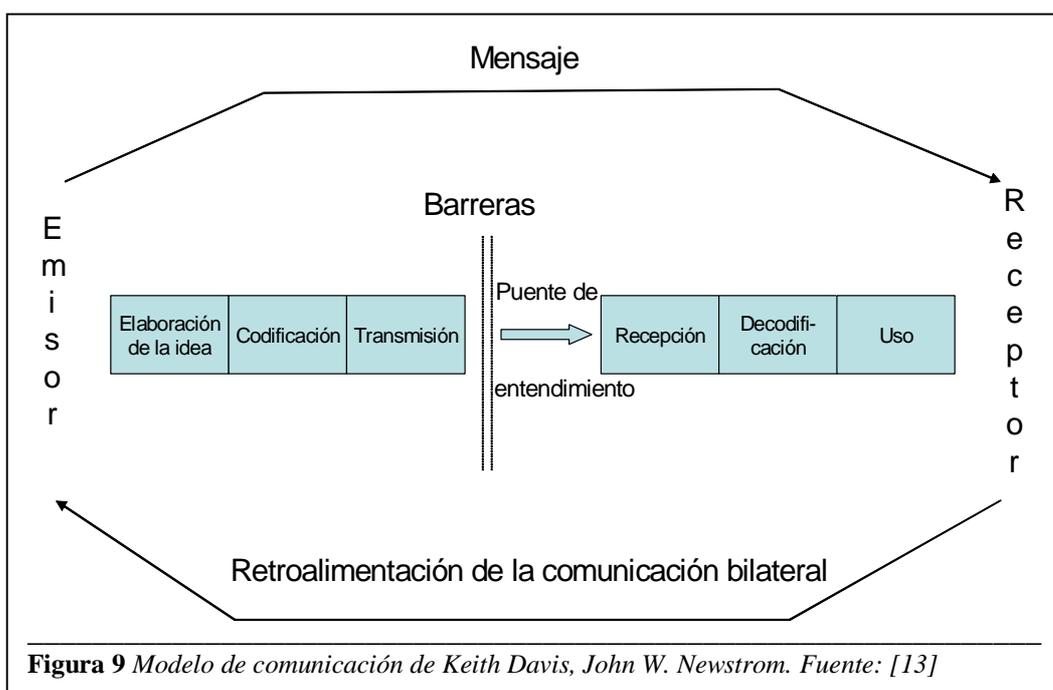


Figura 9 Modelo de comunicación de Keith Davis, John W. Newstrom. Fuente: [13]

Elaboración de la idea: consiste en desarrollar una idea que el emisor desea transmitir, este es el paso clave, por que a menos que exista un mensaje importante, los pasos siguientes son hasta cierto punto innecesarios.

Codificación: consiste en la codificación de una idea en palabras adecuadas, gráficas u otros símbolos de transmisión.

Transmisión: cuando finalmente se desarrolla el mensaje, el paso 3 consiste en transmitirlo por el modo definido, por ejemplo: el memorando, la llamada telefónica, o la visita personal.

Recepción: es cuando la otra persona recibe un mensaje. En este paso la iniciativa se transfiere a los receptores, quienes están dispuestos a recibir el mensaje.

Decodificación: este paso es la decodificación del mensaje para que pueda comprenderse. El emisor desea que el receptor comprenda el mensaje exactamente como fue enviado. La comprensión puede presentarse solamente en la mente del receptor.

Uso: este paso comprende la utilización del mensaje por el receptor. Puede ignorarlo, desempeñar la tarea asignada, almacenar la información provista o hacer alguna cosa.

Barreras de la comunicación: Son las interferencias que pueden limitar la comprensión del mensaje. Pueden ser de tipo personales, físicas y semánticas. Martínez de Velasco y Nosnik, (2001) [2], Fernández (2001) [9], Münch y García (2004) [3], Hellriegel et al. (1999) [11], Davis y

Newstrom (1985) y Robbins (2004) [12]; coinciden al definir como elementos del sistema de comunicación los siguientes: el emisor, la encodificación, el mensaje, medio o canal, el receptor, la decodificación y la retroalimentación; aunque algunos integran, al emisor con la encodificación y al receptor con la decodificación. Hellriegel et al. (1998) [11] añaden el ruido al resto de los elementos.

Martínez de Velasco y Nosnik (2001) [2] y Libaert (2005) [17], proponen planes y matrices de comunicación para estudiar y concretar el sistema de comunicación de las organizaciones.

Hellriegel et al. (1999) [11], expresan que algunas diferencias en habilidades de comunicación, son resultado de la cultura, los estudios y la capacitación. Uno de los problemas más frecuentes en las organizaciones actuales es la comunicación, por lo tanto se debe diseñar un sistema que garantice la interacción entre el personal y entre el personal y su medio ambiente, para asegurar la recepción y envío de la información para tomar decisiones a través de los medios adecuados.

Los elementos del sistema de comunicación se definen en los planes y matrices de comunicación, con vistas a establecer las acciones que deben ejecutarse para materializar el proceso de comunicación.

En la actualidad, las técnicas de comunicación se insertan en la planificación de la comunicación organizacional y

esta varía según el modelo de comunicación empleado. Thierry Libaert (2005) la perfila a través de un plan de comunicación organizacional, en el que se establece cómo definir y organizar la estrategia de comunicación, en el cual se precisa: ¿Quién? ¿Qué dice? ¿A quién? ¿Cómo? ¿Con qué efecto? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Con qué propósito? [17].

Sin embargo, Victoria Vargas⁵ plantea que, para producir una comunicación que da como resultado los cambios que en el receptor intenta o desea ver el comunicador cabe preguntarse: ¿Cuáles son los factores que hay que tener en cuenta para llegar a una comunicación efectiva? Éstos los diseña para cada elemento de la comunicación:

- En el emisor y la encodificación: las habilidades comunicativas, actitudes, grado de conocimiento y la posición dentro del sistema que tiene la fuente o emisor.
- En el mensaje: las habilidades comunicativas, actitudes, grado de conocimiento y la posición dentro del sistema que tiene la fuente o emisor.
- En el medio o canal: la comunicación escrita, la oral, medios audiovisuales.
- En el receptor: las habilidades comunicativas, actitudes, grado de conocimiento y la posición dentro del sistema que tiene la fuente o emisor.
- En la decodificación: al enviar el mensaje es indispensable conocer quién es o quiénes son nuestro receptor o receptores y así tratar de adecuar lo que comunicamos a las características de quien lo recibe.

- En la retroalimentación: la retroalimentación directa o indirecta.

II. COMUNICACIÓN EN PROCESOS DE TRABAJO

El modelo de comunicación diseñado, el se muestra en la Figura 1, explica cómo funcionan las interacciones entre procesos, subprocesos y actividades, las cuales necesitan estar coordinadas hacia el resultado deseado, tanto desde el punto de vista de su eficacia, como de su eficiencia. El modelo propuesto integra dos procesos. Uno responde al concepto de comunicación interna, donde cada persona es una unidad determinada estructuralmente, asignándole un rol de receptor/emisor a la que se le puede asociar una serie de actividades concatenadas gatilladas por perturbaciones del medio, que comienza con la recepción de las perturbaciones y termina con una acción de emisión (un efecto) vinculada a conservar su organización (adaptación al medio). El otro proceso responde al concepto de comunicación externa, que es un mutuo gatillado de conductas coordinadas. El mutuo gatillado significa que no existe transmisión de información entre las partes, solo se reciben perturbaciones del medio, las cuales son recepcionadas y procesadas de forma heterogénea por unidades determinadas estructuralmente. Conductas coordinadas significa que para una persona, la otra es parte del medio ambiente, sin embargo, desde una observación externa, éstos trabajan en acoplamiento estructural para la mantención de su individualidad.

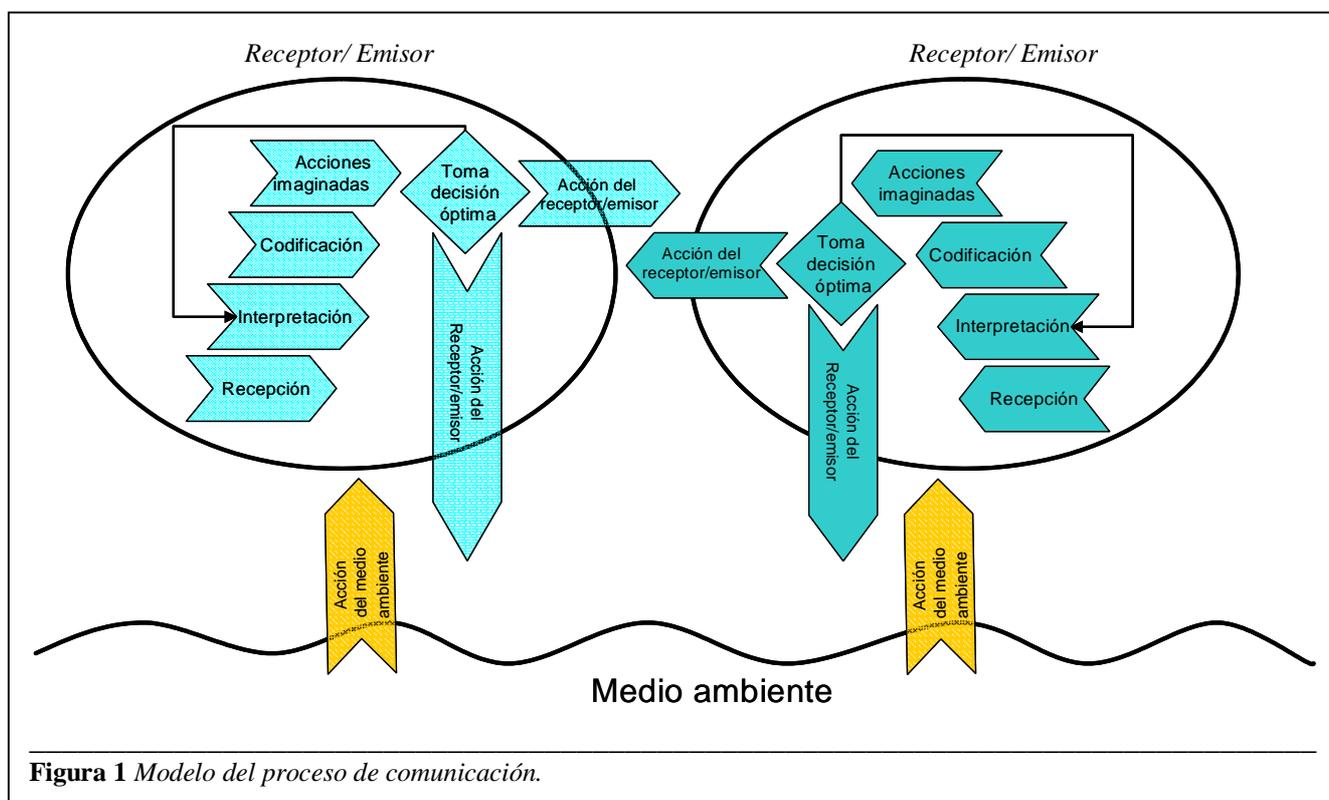


Figura 1 Modelo del proceso de comunicación.

⁵ Citado por Martínez y Nosnik (1988) [2]

COMUNICACIÓN EN PROCESOS DE TRABAJO

Procedimiento de construcción del proceso de comunicación a partir de mapas de procesos y de actividades

En base al modelo del proceso de comunicación, se determina un procedimiento para la planificación de la comunicación en la gestión y en la realización, el cual consta de tres partes:

1. Establecimiento de las actividades de los procesos de gestión y de realización.

Se establecen y se distinguen las actividades internas y externas de los procesos que se crearon en el modelo Herramienta de comunicación, junto con las

perturbaciones que las gatillan, describiendo el insumo físico que cargan y las salidas que deben producirse de manera que permita al encargado de cada una de las actividades identificar también su responsabilidad en la recepción de las perturbaciones y la emisión de sus correspondientes salidas, las cuales pueden ser físicas o en forma de acto lingüístico o ambas. La ilustración se realizará a través de un mapa de actividades, el cual servirá para aislar cada actividad que permita diferenciarla, dependiendo de si la estructura involucrada es interna o externa a la organización. El formato para la elaboración del documento aparece en la Tabla 1.

TABLA 1 Mapa elemental de actividades del proceso		
Insumo (físico o comunicativo)	Actividades del proceso que se analiza	Producto (físico o comunicativo)
Perturbaciones externas a la actividad que la gatillan Insumo físico que cargan.	Actividad 1, 2, 3 ...n	Acciones de emisión que gatillan otras actividades. Insumo físico que cargan

2. Identificación y modelación sistémica de las interacciones que ocurren entre los procesos de gestión y de realización, así como al interior de cada uno de ellos.

Éste se ilustrará a través de un diagrama de flujo informativo, el cual tiene la particularidad de identificar de forma gráfica las interacciones entre procesos, subprocesos y actividades. Esto ayuda a definir desde la óptica del coordinador de la organización, las diferentes interacciones internas y externas que deben lograrse alrededor de él, que permitan gatillar las actividades diseñadas en el mapa. En este diagrama se logra distinguir con claridad una actividad de una interacción y resalta el papel de la recepción como primera etapa de la comunicación interna, que culmina en una acción física (actividad) y en un acto lingüístico o solo en un acto lingüístico, y que, para el acoplamiento estructural de sus componentes, necesita la retroalimentación del receptor/emisor. Este diagrama se elabora en una tabla que consta de las columnas siguientes: actividades del proceso, interacción, procesos externos, coordinador del proceso, procesos internos.

3. Identificación de los elementos de comunicación que le son inherentes a cada una de las actividades interactivas entre proceso, subprocesos y actividades.

Los elementos de comunicación son: receptor/emisor, descodificación, codificación, mensaje, canales, receptor, retroalimentación y canal de la retroalimentación; los cuales se ilustrarán a través de una matriz de comunicaciones diseñada en este trabajo. Dentro de la planificación a nivel de actividad, es difícil incorporar las etapas de interpretación y codificación, por estar condicionados a los estados de ánimos del momento de la realización misma de la comunicación, sin embargo se considera necesario tomarlos en cuenta porque permite identificarlos y distinguirlos como etapas del proceso de comunicación diferentes del mensaje, aunque solo pueda conseguirse un acercamiento a su normalización. La matriz tendrá 11 columnas destinadas a establecer los elementos de la comunicación siguientes:

Receptor-Emisor 1: Quien emite después de recibir

Descodificación: Interpretación del mensaje que gatilla la acción física como la comunicativa.

Actividad: Acción física.

Codificación: Como se entrega el mensaje.

Mensaje: Insumo físico que carga.

Canales: Contacto personal, carta, llamadas telefónicas, correo electrónico, internet, asambleas sindicales, asambleas estudiantiles, etc.

Receptor/emisor 2: Quien recibe para luego emitir.

Actividad: Acción física.

Retroalimentación: Recepción por el primer receptor/emisor de la acción comunicativa del segundo receptor/emisor.

Canales: Contacto personal, carta, llamadas telefónicas, correo electrónico, internet, asambleas sindicales, asambleas estudiantiles, etc.

CONCLUSIONES

Se definió un nuevo modelo del proceso de comunicación, que integra dos procesos comunicativos: uno que responde al concepto de comunicación interna, donde cada persona es una unidad determinada estructuralmente, asignándole un rol de receptor/emisor a la que se le puede asociar una serie de actividades concatenadas gatilladas por perturbaciones del medio; y otro proceso que responde al concepto de comunicación externa, en donde lo que existe es un mutuo gatillado de conductas coordinadas y no una transmisión de información entre las partes. Sólo se reciben perturbaciones del medio, las cuales son recepcionadas y procesadas de forma heterogénea por unidades determinadas estructuralmente que trabajan en acoplamiento estructural para la mantención de su individualidad.

En base al modelo de comunicación, se construyó un modelo del proceso de comunicación del sistema de gestión de la calidad, el cual enfatiza la existencia de dos grandes procesos diferenciados. Uno que contiene las actividades concatenadas de gestión de la organización y que se diseña con tres procesos: construcción de los objetivos, construcción de la planificación de la realización

y la gestión, y medición, análisis y mejora; y otro que representa la realización del producto o servicio, al cual se le diseña con dos subprocesos: la construcción del contrato y el cumplimiento del contrato.

En base al modelo del proceso de comunicación del sistema de gestión de la calidad, se entregó una metodología para su implantación que consta de tres partes: establecimiento de las actividades de los procesos de gestión y de realización, identificación y modelación sistémica de las interacciones que ocurren entre los procesos de gestión y de realización, así como en su interior; y por último la identificación de los elementos de comunicación que le son inherentes a cada una de las actividades interactivas entre proceso, subprocesos y actividades. 

REFERENCIAS

1. FLORES DE GORTARI, Sergio y OROZCO GUTIERREZ, Emiliano. *Hacia una comunicación administrativa e integral*. México: Ed Trillas,
2. MARTINEZ DE VELASCO, A. y NOSNIK, A. *Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial*. México: Trillas, 1988.
3. MÜNCH, Lourdes y GARCIA, José. *Fundamentos de administración*. México: Trillas S.A. de C.V, 2004.
4. HORNS, R. *La Comunicación En La Empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamericano, 1990.
5. MATURANA, Humberto R. y VARELA G, Francisco. *El Árbol del Conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Editorial Universitaria, 1993. Colección FUERA DE SERIE. Programa de Comunicación Transcultural. Organización de Estados Americanos (OEA).
6. HARPER y LYNCH. "Formación y Comunicación en la Empresa". En: *Manuales de Recursos Humanos No. 7*. Edición especial Madrid, España: Gaceta de los Negocios, 1992.
7. FERNANDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, 1995.
8. ANDREWS HAYES, P. y BAIRD, J.E. *Communication for business and the professions*. New York: McGraw-Hill, 2000.
9. FERNANDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporánea*. México: McGraw-Hill, 2001.
10. EVERETT, Rogers y AGARWALA. *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Mc Graw-Hill, 1997.
11. HELLRIEGE, Don, SLOCUM, John y WOODMAN, Richard W. *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores S.A. de C.V, 1999.
12. ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, 2004.
13. DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. *Comportamiento Humano en el Trabajo:*

Comportamiento Organizacional. México, D.F: McGraw-Hill, 1985.

14. GARIZURIETA, Hugo et al. *Comunicación y liderazgo, apuntes*. Facultad de Administración. Universidad Veracruzana. México, 1993. p.
15. FISKE, J. *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Colombia: Editorial Norma, 1982.
16. "Wilbur Lang Schramm. Perfil biográfico y pensamiento". *Infoamérica* [en línea]. Disponible en: <http://www.infoamerica.org/teoria/schramm1.htm>
17. LIBAERT, Thierry. *El Plan Comunicación Organizacional. Como Definir Y Organizar La Estrategia De Comunicación*. Editorial Limusa. Noriega Editores, 2005.

REVISTAS CIENTÍFICAS
DE LA CUJAE
EN FORMATO ELECTRÓNICO
¡VISÍTENOS!



• <http://intranet/ediciones/>