

4

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LOS ESCENARIOS ORGANIZACIONALES: REFLEXIONES Y ORIENTACIONES PARA SU EVALUACIÓN, DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN

Carlos Alberto Gómez-Rada*
Universidad Católica de Colombia

<https://www.doi.org/10.14718/9789585133785.2021.4>

Introducción

El presente capítulo tiene como propósito hacer una serie de reflexiones y orientaciones que sirvan de guía para realizar un proceso de evaluación, diagnóstico e intervención de la comunicación en el nivel de grupo en un escenario organizacional. Para ello, en un primer momento se aborda el concepto de comunicación humana en las organizaciones, haciendo énfasis en la distinción entre los distintos niveles en los cuales tiene lugar esta comunicación; posteriormente, se describen las distintas etapas del proceso de comunicación en el nivel de grupo y se diserta sobre los factores que pueden afectar la comunicación efectiva; luego, se dan algunos lineamientos para el desarrollo de un diagnóstico en comunicaciones y se exponen algunos parámetros para intervenir este proceso; y, finalmente, se presentan algunas conclusiones generales sobre lo tratado a lo largo del documento.

Concepto de comunicación en las organizaciones

La *comunicación* es, sin lugar a duda, una de las habilidades más importantes en la especie humana. Es tan relevante que muchos autores desde el ámbito de la sociología, la antropología y la psicología social, como lo señala Aguado (2004), han

* <https://orcid.org/0000-0003-4374-0343>

disertado sobre el impacto y la función que cumple en la civilización humana. Entre estos acercamientos destacan las *teorías del interaccionismo simbólico* de la Escuela de Chicago y Sanders, la *teoría de la acción comunicativa* de Habermas, y la *teoría de los sistemas sociales* de Luhmann y la escuela de Palo Alto, por mencionar solo las más importantes.

En este orden de ideas, la comunicación trasciende todos los espacios donde la actividad humana tiene lugar, incluidas, por supuesto, las organizaciones. Al respecto, Peiró y Bresó (2012) afirman que sin la comunicación las organizaciones no podrían existir; incluso, sobre este punto, Peiró (1983-4, como se cita en Peiró & Bresó, 2012) aclara que la comunicación cumple cinco funciones esenciales en la organización: (a) es necesaria para el desempeño cotidiano de los empleados; (b) sirve para orientar a los miembros de la organización hacia los fines de esta; (c) permite la diferenciación de las funciones; (d) es requerida para coordinar las actividades entre actores y dependencias de la organización, desde el momento de la planeación hasta su alcance; y (e) ayuda a delimitar espacial y temporalmente a la organización. En este sentido, estos mismos autores señalan que la comunicación resulta esencial para la comunicación de la organización con su entorno.

Por su parte, Gómez Nieto y Benito Vielba (2014) destacan que la comunicación constituye una herramienta estratégica para la redefinición de las relaciones tanto en el interior como a nivel externo de la organización. De hecho, la importancia de la comunicación organizacional queda demostrada en el gran número de investigadores que se ocupan del tema, como los que resalta en su revisión cualitativa y de carácter histórico documental Palacios Chavarro (2015), entre quienes figuran Angel (2012), Bouzon (2011), Doerfel y Gibbs (2014), Jablin y Putnam (2001), y Mumby y Putnam (2014) —para una revisión sobre sus aportes, dirigirse a Palacios Chavarro (2015)—.

De estudios como el anterior se desprende que la comunicación, desde una perspectiva sistémica, está presente en todos los niveles del funcionamiento de una organización, y, para entender esto, es importante tomar en cuenta lo que plantean, por ejemplo, Gómez-Rada (2020) y Robbins y Judge (2017) acerca de que el comportamiento humano tiene lugar en tres niveles de acción —organizacional, grupal e individual—, y que la comunicación está presente en todos ellos.

Desde la anterior perspectiva se puede afirmar que, a nivel organizacional, la comunicación está presente en variables como la cultura, el clima y el cambio organizacional. Específicamente, en la *cultura* es importante para la comprensión de los significados de la misma, ya que estos se expresan a través del lenguaje; en el *clima* constituye una dimensión importante que facilita u obstaculiza la interacción entre los diferentes actores de la organización; y en el *cambio organizacional* es fundamental para el

proceso de gestión del mismo, que tiene como un insumo fundamental el intercambio de información entre todas las partes que participan en este proceso.

A nivel de grupo, la comunicación se manifiesta en de manera interpersonal al interior de los equipos de trabajo y las distintas dependencias de una organización; a nivel individual, se configura como una competencia personal, esencial no solo para la interacción con otros actores de la organización, sino también para la relación con uno mismo. Incluso se podría incluir un nivel de comunicación externa, que tiene que ver con los procesos de intercambio de información y significados con actores externos a la organización —como clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras—.

En correspondencia con lo anterior, se puede inferir que la comunicación es un proceso transversal a todo el sistema organizacional que implica mensajes, medios, actores, intenciones, y contexto interno y externo, por lo cual se convierte en un tópico de estudio para la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (POT). En esta línea de pensamiento, Fernández (2005, citado en Segredo et al., 2017), define la comunicación organizacional como una agrupación de estrategias que permiten facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los distintos actores de la organización —tanto internos como externos—, lo que termina generando procesos de influencia en las opiniones, actitudes y conductas entre unos y otros. No obstante lo anterior, es importante aclarar que, dada la naturaleza de la presente publicación, en los siguientes apartados se aborda la comunicación en el plano grupal y no desde la perspectiva sistémica general.

Ahora bien, la comunicación en los grupos constituye un fenómeno connatural a la interacción con otras personas en el marco de las relaciones de trabajo, por lo que diversos autores la catalogan como un determinante del comportamiento grupal (Chiavenato, 2017; Gibson et al., 2011; Robbins & Judge, 2017).

Así, la comunicación puede entenderse como un mecanismo de influencia social en el cual las personas no solo intercambian mensajes, sino que, resultado de ello, sus actitudes y conductas posteriores pueden verse afectadas (Morales Domínguez et al., 2007). Como consecuencia de esto, la calidad de la comunicación afecta el desempeño de los trabajadores en la medida en que puede funcionar como mecanismo armonizador del trabajo en equipo. En coherencia con este punto, Robbins y Judge (2017) advierten que, dado que los individuos invierten cerca del 70 % de su tiempo de vigilia comunicándose a través de sus cuatro mecanismos básicos —esto es, habla, escucha, lectura y escritura—, es razonable conjeturar que la comunicación juega un papel trascendental en el desempeño exitoso de un grupo de trabajo. Dicho esto, en

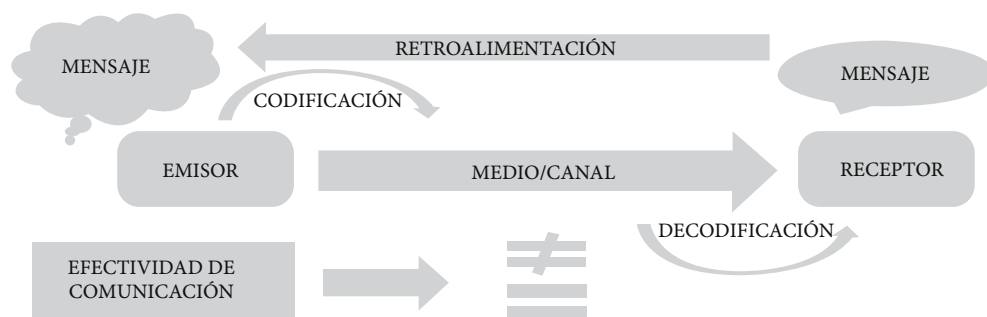
la siguiente sección se presenta el proceso de comunicación, con sus diferentes etapas y componentes.

El proceso comunicativo: Naturaleza y etapas

Naturaleza del proceso comunicativo

Lo primero que se debe advertir en este punto es la naturaleza compleja y multi-dimensional del proceso de comunicación. Al respecto, Martínez Torres (2012) señala que, al considerar la comunicación como un proceso en el cual dos o más personas intencionalmente transmiten algún tipo de información —expresada en un código particular—, se derivan por lo menos tres dimensiones en dicho proceso: (a) la *dimensión cognitiva*, que se refiere a que el mensaje tanto en su origen como en su destino implica un tipo de representación en el pensamiento de los interlocutores; (b) la *dimensión social*, que implica que tanto el intercambio de la información como la interpretación de la intención comunicativa se da en el marco de unas reglas arbitrarias y convencionales que han sido acordadas en un contexto sociocultural singular; y (c) la *dimensión semiótica*, que conlleva que la utilización de un código con características determinadas supone una descripción y análisis de este, en tanto que opera como un instrumento mediador de conceptos e intenciones. Este proceso se puede esquematizar como se observa en la Figura 1.

Figura 1. Esquema del proceso de comunicación



Nota. Elaboración propia.

Etapas del proceso comunicativo

Etapa 1: Concepción de la idea

Como se puede apreciar en el esquema de la Figura 1, el proceso inicia cuando una de las partes que asume el rol de emisor tiene un mensaje que quiere comunicar, etapa que corresponde a la creación o concepción de la idea.

Etapa 2: Codificación

Posteriormente, aparece una etapa de codificación, en la cual el emisor debe colocar el mensaje en un código o lenguaje particular. Según Gibson et al. (2011) y Robbins y Judge (2017), este lenguaje puede ser: *lenguaje verbal*, en el cual el mensaje se transmite a través de dos medios: oral o escrito, en los que hay distintos tipos de códigos que se pueden utilizar —palabras, números e imágenes—; o *lenguaje no verbal*, en el que existen varios de tipos de códigos, cuya utilización se hace de forma simultánea: la expresión del rostro o expresión facial, la mirada o contacto visual, o el movimiento corporal, que a su vez involucra el uso de manos y brazos (batutas) o el movimiento integral del cuerpo —por ejemplo, movimientos de aproximación o retirada, la postura corporal, el espacio personal, y la territorialidad, que tiene que ver con la distancia física que mantenemos con respecto a otra personas—. Adicional a esto, también se encuentra el *paralenguaje*, que incluye los sonidos e inflexiones de la voz que acompañan la emisión de vocablos (palabras), las pausas que se realizan entre la emisión de una idea y otra, así como la tonalidad, la intensidad y la velocidad con que hablamos. Finalmente, hay otras señales que utilizamos de manera implícita y que involucran otros sistemas sensoriales de nuestro cuerpo, como son los olores, sabores, sensaciones térmicas o táctiles, entre otras.

Etapa 3: Medio de transmisión

En la tercera etapa, que corresponde al uso de un medio para la transmisión y recepción de este conjunto de códigos, se utilizan ya sean los *canales naturales* que poseemos, es decir, nuestros sistemas sensoriales; o los *canales artificiales*, esto es, algún tipo de tecnología que medie la transmisión de la información. Ahora bien, esta tecnología puede ser clasificada atendiendo a varios criterios, entre los cuales figuran la simultaneidad de la comunicación entre emisor y receptor, la dirección de la comunicación, el número de códigos que permite utilizar, y la legitimidad del medio utilizado.

Con respecto al criterio de *simultaneidad*, los canales se pueden clasificar en sincrónicos, que refieren a una comunicación que ocurre al mismo tiempo para emisor y receptor —como sucede en una conversación por teléfono fijo o móvil, una videollamada o un chat simultáneo—; y en asincrónicos, que se caracterizan porque la emisión del mensaje por parte del emisor ocurre en un tiempo distinto, que puede variar desde minutos hasta incluso años —como pasa con folletos, manuales, videos, audios, entre otros—. Al comparar estos canales, se puede afirmar que los sincrónicos son más efectivos en la comunicación, ya que permiten la transmisión de mensajes al mismo tiempo, por lo que la retroalimentación es inmediata (Robbins & Judge, 2017).

En lo que respecta al criterio de *dirección de la comunicación*, la comunicación en la organización puede ir en sentido descendente, es decir, de un superior jerárquico a un subordinado; ascendente, de un subordinado a un supervisor; o lateral —u horizontal—, que se produce entre trabajadores con el mismo nivel jerárquico (Chiavenato, 2017). Sumado a esto, Gibson et al. (2011) sugieren un canal adicional, en sentido diagonal, que ocurre cuando un miembro de una dependencia le solicita a un miembro de otra dependencia una comunicación directa sin seguir el conducto regular —que sería solicitarle esta información al jefe de esta área—. Por otra parte, los canales también se pueden clasificar como unidireccionales, donde el rol de emisor y receptor es estático y solo una de las partes emite el mensaje y la otra lo recibe —por ejemplo, un video—; o bidireccionales, que es cuando las dos partes envían mensajes, por lo que el rol de emisor y receptor es dinámico y fluctúa en el proceso de la comunicación. Por consiguiente, al permitir el intercambio de mensajes entre las partes y retroalimentación, un canal bidireccional resulta más efectivo que uno unidireccional.

Con respecto al criterio *número de códigos*, los canales se pueden clasificar en unicódigo, en donde se transmite información utilizando un solo tipo de código —por ejemplo, una llamada telefónica (código oral) o un correo electrónico (código escrito)—; o multicódigo, en los que se permite la utilización de varios códigos al mismo tiempo —como la comunicación cara a cara o una videollamada—. Teniendo esto en cuenta, se podría afirmar que los canales multicódigo, al permitir el uso de distintos códigos, facilitan la comprensión de del mensaje por parte del interlocutor.

Y respecto al criterio de *legitimidad del medio utilizado*, los canales se pueden clasificar como formales, que constituyen los medios autorizados por las directivas de la organización para emitir mensajes que representan la posición oficial de la organización respecto de un asunto; o informales, que surgen de la interacción natural entre los trabajadores al interior de los grupos, en donde se expresan posturas personales

sobre diferentes tópicos del quehacer laboral, y que incluso pueden referirse a temas extralaborales.

Etapa 4: Decodificación

La siguiente etapa del proceso de comunicación tiene que ver con la decodificación de la información, en la cual la parte que asume el rol de receptor transforma la información recibida a través de uno o varios canales en un código lingüístico personal, reconocible y comprensible para este. En este punto es importante precisar que, si bien las personas nos comunicamos en ciertos códigos relativamente universales, todos utilizamos una versión personalizada de esos códigos, por lo que al momento de decodificar la información que proviene del código personal del emisor, el receptor no la traduce como una copia fiel, sino que hace un proceso de representación de esa información para que sea compatible con su propia estructura cognitiva.

Etapa 5: Interpretación

Lo anterior nos lleva a la siguiente etapa del proceso comunicativo, que tiene que ver con la interpretación del mensaje por parte del receptor. Esta interpretación está en el marco de la percepción y tiene que ver con lo que Arce (2010) y Perner (1994) —como se citan en Mora Umaña (2018)— denominan representaciones de segundo nivel o secundarias, las cuales permiten organizar la realidad y darle un sentido al mundo que nos rodea. Esto significa que el mensaje recibido es producto del significado que asigna el receptor a la información proporcionada por el emisor, la cual depende tanto de la estructura cognitiva del receptor como de elementos del contexto comunicativo, incluido el entorno social y cultural en el que se comunican las partes.

En dicha significación, el receptor no solo interpreta el contenido del mensaje, sino que también hace una atribución sobre la intención del emisor al comunicarse (Fajardo Uribe, 2009); no obstante, es de destacar que esta atribución no fluye como un proceso puramente racional, sino que está influida por el estado emocional del receptor, sus actitudes, valores, creencias, el rol que desempeñan en la organización receptor y emisor —jefe, subordinados o pares—, además del tipo de relación que se haya forjado previamente entre las partes —impersonal, de armonía, de confrontación, etc.—.

Etapa 6: Retroalimentación

De la etapa anterior sobreviene una respuesta del receptor que se puede expresar en términos de algunos de los códigos ya descritos, a través del mismo canal de origen y

que significa un reinicio del ciclo de la comunicación, pero en dirección contraria. A esta etapa se le conoce como retroalimentación, y es importante porque permite darle continuidad al proceso comunicativo, asegurar la comprensión del mensaje, ajustar la comunicación e intercambiar el rol de emisor-receptor, entre otros aspectos.

En suma, la comunicación interpersonal es un proceso complejo en el que intervienen múltiples factores que se corresponden con las diferentes etapas del proceso, lo que implica la emisión del mensaje, la recepción de este, la intención del emisor, el objetivo de la comunicación, los códigos y canales utilizados, e incluso el contexto en el que se produce la comunicación (Fajardo Uribe, 2009). Cada uno de estos aspectos es crucial al momento de hacer un diagnóstico de la comunicación interpersonal a nivel de grupo, tal como se describe en la siguiente sección.

El proceso comunicativo: Diagnóstico

Factores que afectan la efectividad de la comunicación

Para llevar a cabo un diagnóstico de la comunicación en el nivel de grupo es importante considerar los diferentes factores que afectan la efectividad de la comunicación. El primero de ellos tiene que ver con el comportamiento del emisor, lo que incluye su intencionalidad, sus actitudes hacia el receptor y su competencia comunicativa.

Con respecto a la *intencionalidad*, el objetivo de la comunicación puede ser variado, por ejemplo, informar, persuadir, amenazar, congraciarse, ayudar, confrontar, engañar, entre otros. En este sentido, cuando la intención del emisor no es honesta, se puede generar una barrera en la comunicación denominada filtración, que consiste en la manipulación deliberada de la información para producir cierto efecto en el receptor, por ejemplo, causarle una buena impresión, desorientarlo, hacer que tome una decisión incorrecta, engañarlo, entre otros (Chiavenato, 2017).

Respecto a las *actitudes del emisor hacia el receptor*, se ha encontrado que estas dependen de las relaciones previas que se hayan establecido entre las partes. Si dichas interacciones han sido positivas, es muy posible que la comunicación tenga un tono más amigable y menos confrontativo. Por el contrario, si dichas experiencias comunicativas previas han sido negativas, probablemente habrá una tensión en la comunicación, que se refleja en un tono más agresivo y que terminaría afectando el componente de asertividad de la comunicación. Incluso, es posible que una persona ya tenga un juicio previo sobre otra persona, aunque no haya interactuado con ella, sobre la base de información no confirmada —rumores, acusaciones, etc.—, lo que configura un prejuicio o, a partir de representaciones sociales sobre el grupo al cual

pertenece la persona —sexo, edad, raza, orientación sexual, entre otras—, lo que corresponde a un estereotipo.

Un siguiente aspecto por considerar son las *habilidades del emisor*, entre las cuales destacan la fluidez, la capacidad articularia, la asertividad, la oportunidad, la saturación de contenidos, y la sincronización entre señales verbales y no verbales.

Por una parte, la fluidez tiene que ver con la utilización de recursos lingüísticos variados, la coherencia en el discurso y la utilización de un lenguaje que se adapte a las condiciones del interlocutor —esto es, lo que se conoce coloquialmente como una persona que habla bien—. Por otro lado, la capacidad articularia se refiere a la emisión oral de vocablos de una forma clara y comprensible para la otra parte, es decir, que se le entiende su pronunciación, lo que no es igual a una riqueza en el lenguaje, lo cual corresponde a la fluidez.

Adicionalmente, el componente asertivo de la comunicación puede ser entendido como la capacidad de una persona para expresarse verbal y no verbalmente de una forma socialmente aceptable, en concordancia con el contexto cultural predominante y la situación particular (Mantilla, 2002; OMS, 1999, como se cita en Corrales Pérez et al., 2017). En sentido opuesto, una comunicación agresiva se caracteriza porque la persona se expresa utilizando un lenguaje verbal y no verbal intimidatorio, imperativo y con falta de respeto hacia los demás (van der Hofstandt, 2005, como se cita en Corrales Pérez et al., 2017).

De otro lado, la oportunidad tiene que ver con dar el mensaje de forma ágil, de tal manera que el receptor disponga de la información que requiere para actuar. Esto resulta especialmente útil en situaciones en las cuales el tiempo es una variable crítica para el cumplimiento de una meta. También, se puede presentar una sobrecarga en la información, y esto ocurre cuando el emisor satura con demasiada información el mensaje, de manera que dificulta su comprensión y asimilación por parte del receptor (Chiavenato, 2017).

Y por último, la sincronización entre lenguaje no verbal y verbal hace alusión a que, cuando se expresa una idea, las señales no verbales acompañan simultáneamente la emisión de las palabras y debe haber una coherencia entre lo que expresan unas y otras, o, de lo contrario, ello produce un mensaje contradictorio para el receptor.

En el rol opuesto, las habilidades comunicativas del receptor constituyen también un aspecto crítico en la ecuación de la efectividad de la comunicación. Entre estas habilidades se destacan: la *escucha activa*, que tiene que ver con la capacidad para mantener la atención focalizada en los mensajes que envía el receptor y esperar el momento adecuado para hacer una retroalimentación —es decir, sin generar interrupciones al

emisor—; la *empatía*, que implica la capacidad para ponerse en lugar de otra persona —esto es, entender lo que comunica desde su propia perspectiva (Prieto Bascón, 2011)—; y la *apertura mental*, que se refiere a la capacidad para escuchar el punto de vista de otro sin prevenciones, ser tolerantes ante las diferencias de opinión, es decir, sin que de antemano se desvirtúe el valor de una posición diferente a la de uno. Cuando esto no ocurre, aparece un fenómeno psicológico conocido como percepción selectiva, que se refiere a que el receptor escucha e interpreta el mensaje a partir de sus propias necesidades, intereses, experiencia o características de personalidad, sin considerar las necesidades del emisor.

Factores que afectan el flujo de información

Adicionalmente, es importante recordar que tanto el rol de emisor como el de receptor en muchas ocasiones es intercambiable, especialmente cuando se utilizan canales sincrónicos, por lo que existen ciertos factores que afectan ese flujo continuo de información y, por tanto, la efectividad de la misma.

El primero de estos es la *desviación*, que ocurre cuando las partes entablan una comunicación referente a un tema necesario para el cumplimiento de sus labores, pero en el transcurso de la comunicación empiezan a tratar asuntos que no son pertinentes y que los distraen del objetivo de la comunicación.

Un segundo aspecto tiene que ver con la *omisión*, que se presenta cuando una o ambas partes olvidan o suprimen ciertos datos que son relevantes para facilitar la comprensión de la otra parte (Chiavenato, 2017). Un aspecto relacionado con este factor es el silencio, el cual tiene lugar cuando uno o varios de los actores en el proceso comunicativo no intervienen de forma activa, lo que no le permite a la parte activa obtener información que puede ser valiosa para las decisiones que se toman al interior de un equipo de trabajo (Robbins & Judge, 2017).

Un tercer asunto es el *dominio de la comunicación*, que alude a que, para que haya una buena comunicación, es importante que los diferentes interlocutores tengan oportunidades similares de participación. Cuando alguno de ellos se adueña de la participación y no permite o limita la participación de los demás, ello afecta la efectividad de la comunicación al interior del grupo.

Técnicas de diagnóstico

Todos los factores considerados anteriormente constituyen los aspectos cruciales a identificar cuando se hace un diagnóstico de comunicación al interior de un grupo.

Ahora bien, para identificarlos, hay diferentes *técnicas de recolección de datos* (en adelante TRD) y aproximaciones metodológicas que se pueden utilizar.

Una de ellas es la *observación de campo o abierta*, que tiene como objetivo registrar el comportamiento de un grupo tal y como se presenta en la realidad, sin condiciones artificiales o de control, aunque sí se determinan unos ejes o factores de análisis que, en este caso, se corresponden con los indicadores de comportamiento relacionados con la comunicación al interior de los equipos de trabajo. Dependiendo de cómo se usen las TRD, se pueden emplear metodologías cualitativas o cuantitativas; así, si la observación se registra a través de un texto descriptivo o una filmación del comportamiento de los actores en su escenario de trabajo, constituiría una técnica cualitativa, mientras que, si la observación consiste en definir unas conductas específicas y luego registrar su presencia-absencia y, en el caso de que se presente, hacer un conteo de la frecuencia, se convierte en una técnica cuantitativa denominada registro de observación conductual. No obstante, es importante señalar que el uso de un observador abierto puede generar un efecto de deseabilidad social, es decir, que los trabajadores no se comporten como normalmente lo harían, sino como se espera socialmente que actúen, lo cual afecta, a su vez, la veracidad del diagnóstico.

Una alternativa frente a esta limitación es el uso de las *observaciones encubiertas*, que consisten en hacer registros del comportamiento de los trabajadores utilizando dispositivos de grabación ocultos, los cuales permitirían observar el comportamiento natural. Sin embargo, esta técnica puede tener restricciones legales en su uso en algunos países y entran en contravía con el consentimiento informado.

Otra opción es la *observación participante*, que parte del principio de observación conjunta consciente y sistemática entre los actores de un escenario organizacional, con el fin de enfocar su atención en las situaciones problemáticas que enfrentan, para luego hacer un registro, análisis e interpretación de estas e identificar los factores subyacentes (Carr & Kemmins, 1988, como se citan en Rekalde et al., 2014).

Otro tipo de TRD cualitativas son las que se basan en la entrevista, y entre ellas se encuentran los grupos focales y las entrevistas individuales. El *grupo focal* es una técnica de entrevista grupal que sirve para explorar los conocimientos, actitudes, creencias y experiencias de un grupo de personas en un ambiente de interacción; en particular, son útiles para recoger en un corto tiempo la perspectiva de varios empleados con respecto a una temática (Hamui Sutton & Varela Ruiz, 2013). Por su parte, la *entrevista individual* es una técnica de tipo biográfico que profundiza en la vida de una persona, sus pensamientos, sentimientos y experiencias, a partir de un grupo de preguntas guía, pero que permite la emergencia de nuevos interrogantes en la medida en que el entrevistado va aportando información (Robles, 2011).

Finalmente, también es posible el uso de *técnicas mixtas*, las cuales permiten evaluar el grado de conocimientos que tienen los trabajadores sobre la comunicación efectiva. En estas técnicas están los cuestionarios de pregunta abierta y cerrada que permiten evaluar diversos aspectos involucrados en la comprensión de un fenómeno. Al respecto, Creswell y Plano Clark (2007, como se citan en Caro González et al., 2014) señalan que las técnicas mixtas permiten una mejor comprensión del fenómeno estudiado.

Cada una de las técnicas anteriores permite dar cuenta de cómo se da el proceso comunicativo al interior del grupo. Lo importante es tener como referencia las categorías o variables de análisis que se deben examinar —que fueron tratadas con antelación en esta sección— para establecer con detalle la naturaleza del proceso comunicativo en un grupo particular.

En este punto, el diagnóstico debe ofrecer como resultado una descripción y una evaluación del proceso comunicativo en el grupo, los actores involucrados, los roles que desempeñan, sus habilidades comunicativas —precisando el tipo y el grado en que se presenta en los integrantes del grupo—, los elementos del entorno que intervienen en la comunicación —canales utilizados, espacios de comunicación, dirección de la comunicación, objetivos habituales de comunicación, estado de las relaciones entre los integrantes del grupo—, para así, frente a cada uno de estos, identificar aquellos factores que se comportan de manera positiva y aquellos otros que obstaculizan la comunicación efectiva tanto desde el punto de vista del comportamiento humano como de los elementos del entorno.

Intervención del proceso comunicativo

La intervención de la comunicación se puede hacer una perspectiva preventiva o desde una correctiva. La *intervención preventiva* se utiliza cuando el diagnóstico muestra un comportamiento positivo de la comunicación al interior del grupo, por lo que es deseable mantener ese nivel de comunicación o, en algunos casos, aunque no existan situaciones críticas, se puede potencializar. Este tipo de intervención se recomienda cuando se encuentra, por ejemplo, que en la cultura la comunicación es importante para la comprensión de los significados de la misma que se expresan a través del lenguaje, que en el clima constituye una dimensión importante que facilita la interacción entre los diferentes actores de la organización, y que en el cambio organizacional es fundamental para el proceso de gestión del mismo, que tiene como un insumo fundamental el intercambio de información entre todas las partes que participan en este proceso.

En cambio, cuando el diagnóstico indica que no hay una comunicación efectiva en el equipo, se debe emprender unas acciones para disminuir o, en la medida de lo posible, eliminar el efecto negativo de estos factores obstaculizadores. Para estos casos, se recomienda el uso de la *intervención correctiva*, la cual, por supuesto, estará sujeta a los factores que tienen un comportamiento negativo. Para su implementación existen diferentes estrategias y técnicas particulares de intervención, como se describe a continuación.

Formación en competencia comunicativa

La primera estrategia de intervención es la formación en la competencia comunicativa, ya que esta, de acuerdo con Medina Crespo y Valdés Rodríguez (2019), es básica en la formación profesional, de cara a la intervención en el desempeño en los escenarios organizacionales. Como hemos visto, la comunicación media en cualquier actividad humana, incluido el trabajo; de esta manera, todas las decisiones y acciones que se lleven al interior de un equipo de trabajo dependen de una adecuada comunicación. Ahora, si la comunicación es connatural a la actuación humana en los escenarios organizacionales, ¿por qué los trabajadores no tienen esta competencia desarrollada? La respuesta es porque, a pesar de su importancia, los sistemas formales de educación se orientan más en fortalecer las competencias técnicas que las competencias comportamentales, ya que se tiende a pensar que, por ser algo que se hace naturalmente desde que se nace, todos los seres humanos —incluidos los trabajadores— son expertos en comunicarse, pero la realidad es otra. Como señalan Gibson et al. (2011), a pesar de los progresos tecnológicos, hay muchos aspectos de la comunicación en las organizaciones que no funcionan bien.

Como consecuencia de lo expresado anteriormente, la capacitación en la competencia comunicativa se convierte en un imperativo en las organizaciones, y, para llevarla a cabo, es necesario inicialmente sensibilizar a los miembros del grupo sobre la importancia de esta competencia, luego explicar todos los aspectos comportamentales implicados en la misma —cómo la afectan—, y finalmente entrenarlos en el desarrollo de comportamientos específicos, como lo son la planificación de la comunicación, la escucha, la empatía, el aseguramiento de la información, entre otros.

Con respecto a la *planificación*, es necesario señalar que todo proceso comunicativo responde a una intencionalidad, pues toda comunicación cumple un propósito y va dirigida a unos interlocutores particulares. Como consecuencia de lo anterior, se debe determinar las características de los interlocutores, los contenidos del mensaje, el tipo de código a utilizar, la extensión del comunicado, el medio más adecuado para difundirlo, el momento oportuno, los posibles interrogantes que podrían surgir y, en

consecuencia, tener preparado un discurso. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que al momento de ejecutar la comunicación es importante mantener el orden y no desviar la comunicación del propósito, así como monitorear la receptividad de los interlocutores, incentivar la participación, y asegurar la comprensión de los receptores mediante el uso de la pregunta confirmatoria —esto es, solicitar a los interlocutores que verbalicen lo que han entendido del lenguaje; por ejemplo: “¿podrían indicarme en qué consiste la instrucción que acabo de dar?”—.

Un segundo aspecto se relaciona con la disposición para mantener una *escucha activa* y receptiva durante la comunicación, lo que implica estar consciente de los procesos psicológicos que pueden generar ruido, como son los prejuicios, los estereotipos y la percepción selectiva. Esto trae consigo un ejercicio de silencio mental, de acallar nuestros pensamientos mientras escuchamos.

Un tercer aspecto, que complementa al anterior, es hacer siempre un ejercicio de *empatía*, esto es, tratar de comprender el mensaje desde el punto de vista del emisor, entendiendo el pensamiento que está detrás del mensaje.

Un cuarto aspecto guarda relación con la necesidad de *asegurar la comprensión* del mensaje, para lo cual resulta muy útil la técnica del parafraseo, que consiste en verbalizar lo que se está comprendiendo y solicitar la confirmación del emisor, por ejemplo: “si le comprendo bien, lo que usted me acaba de decir es...”.

Y por último, un quinto aspecto está vinculado al efecto que nuestras palabras y señales no verbales causan en los interlocutores, en otras palabras, las emociones que suscitan en ellos —de agrado, molestia, incredulidad, incertidumbre, etc.—, para lo cual es conveniente examinar su *lenguaje no verbal* y, si las respuestas emocionales no son las que se esperan producir, entonces ajustar los vocablos utilizados, el tono con que se expresa o clarificar las intenciones de la comunicación.

Gestión de espacios de comunicación

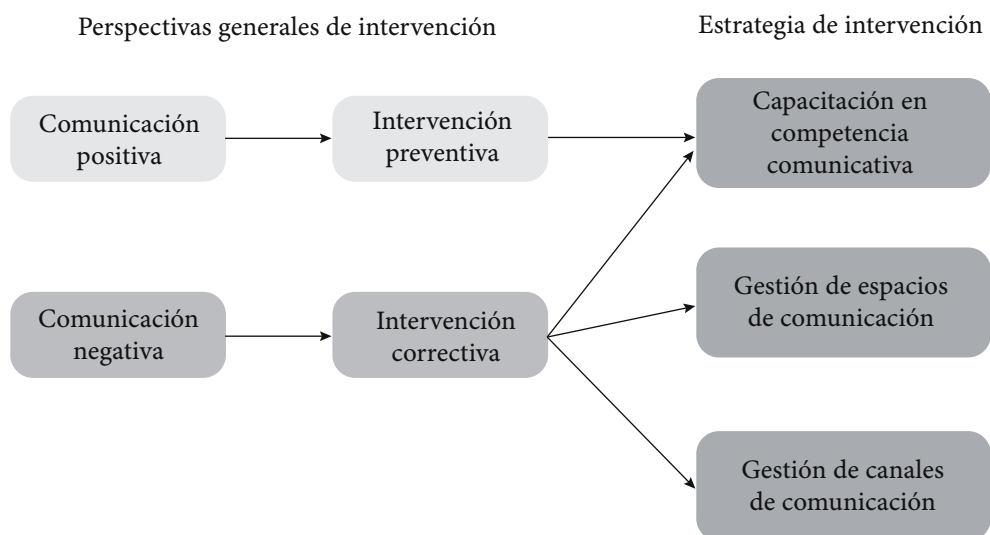
Una segunda estrategia de intervención está relacionada con los espacios de comunicación, que deben ser apropiados para facilitar la comunicación efectiva. Ello implica distinguir entre espacios formales —reuniones jefe, grupos primarios, círculos de calidad, entre otros— e informales —celebraciones, encuentros de fin de año, entre otros—, tener claridad sobre el propósito del espacio, quiénes deben participar, la frecuencia con que se abren dichos espacios y la utilización efectiva del tiempo.

Gestión de canales de comunicación

Por último, una tercera estrategia tiene que ver con los canales de comunicación que se utilizan, los cuales deben ser escogidos en coherencia con el propósito de la comunicación —sea informativo, instructivo, de retroalimentación, de diagnóstico, etc.—, con las características de la organización y sus trabajadores; de esta manera, en algunos casos puede ser preferible el uso de un medio electrónico —por ejemplo, cuando la población se encuentra dispersa geográficamente, se poseen los medios tecnológicos, y el personal cuenta con las competencias de manejo de esta tecnología—, y en otros casos, si se trata de generar una integración entre los trabajadores, funciona mejor un encuentro físicamente presencial. En cualquier caso, el proceso de intervención requiere, además del diagnóstico previo, de una etapa de seguimiento para examinar el impacto de las estrategias implementadas y, si es del caso, realizar los ajustes pertinentes.

Para finalizar, en la Figura 2 presentamos un esquema de estrategias de intervención en comunicación que puede servir de guía para realizar intervenciones a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del proceso comunicativo en una organización.

Figura 2. Esquema de estrategias de intervención en comunicación



Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

Los elementos discutidos a lo largo de este capítulo nos permiten avizorar la complejidad de la comunicación interpersonal en la organización y la trascendencia que este aspecto del comportamiento humano tiene para el funcionamiento adecuado de los equipos de trabajo.

Como vimos, en general tres aspectos claves resaltan en la ecuación de una comunicación efectiva: los actores involucrados —emisores-receptores—, los medios utilizados, y el contexto en el que se produce la comunicación. Desde esta perspectiva hay múltiples factores involucrados que actúan en interdependencia con otros procesos y características psicológicas de las personas. El examen de cada uno de estos constituye un aspecto clave para la evaluación, el diagnóstico y la posterior intervención.

De lo aquí tratado se deduce también que existen múltiples técnicas de recolección de datos que ofrecen ventajas, pero también limitaciones para la obtención de los datos necesarios a partir de los cuales se origine el diagnóstico. De igual manera, no debemos olvidar que, para la intervención, tenemos a disposición un conjunto de recursos cuya naturaleza —esto si actúan sobre una variable del contexto o del comportamiento humano— debe estar en estrecha relación con los datos analizados durante la etapa diagnóstica.

Referencias

- Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de la información y la comunicación*. Universidad de Murcia. [https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. McGraw Hill Interamericana. https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato_McGrawhill_2da_Edicion_pdf
- Caro González, F. J., García Gordillo, M., & Bezunarte Valencia, O. (2014). La metodología mixta de investigación aplicada a la perspectiva de género en la prensa escrita. *Palabra Clave*, 17(3), 828-853. <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v17n3/v17n3a11.pdf>
- Corrales Pérez, A., Quijano León, N. K., & Góngora Coronado, E. A. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1), 58-65. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf>
- Fajardo Uribe, L. A. (2009). A propósito de la comunicación verbal. *Forma y Función*, 22(2), 121-142. <https://www.redalyc.org/pdf/219/21916691006.pdf>

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr., J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. McGraw Hill Interamericana. https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos
- Gómez Nieto, B., & Benito Vielba, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la PYME Española. *Razón y palabra*, 86, 1-21. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199530728023.pdf>
- Gómez-Rada, C. A. (2020). Concepto de diagnóstico. Aproximaciones teóricas y precisiones metodológicas. En M. García Rubiano (Ed.), *Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones* (pp. 23-42). Universidad Católica de Colombia. <https://publicaciones.ucatolica.edu.co/gpd-logos-signum-n-2.html>
- Hamui Sutton, A., & Varela Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(1), 55-60. http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09_MI_HAMUI.PDF
- Martínez Torres, M. (2012). *Psicología de la comunicación*. Universidad de Barcelona. http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/30802/7/PsicologiaComunicaci%C3%B3nMMartinez_M.pdf
- Medina Crespo, J. A., & Valdés Rodríguez, M. C. (2019). La competencia comunicativa profesional en el contexto universitario y organizacional. *Revista Conrado*, 15(68), 238-243. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n68/1990-8644-rc-15-68-238.pdf>
- Mora Umaña, A. M. (2018). Las concepciones sobre el lenguaje y su relación con los procesos cognitivos superiores, en docentes de I ciclo y II ciclo de educación general básica de escuelas públicas urbanas de tres cantones de la provincia de San José, Costa Rica. *Revista Educación*, 42(1), 1-20. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v42n1/2215-2644-edu-42-01-00156.pdf>
- Morales Domínguez, J. F., Moya Morales, M. C., Gaviria Stewart, E., & Cuadrado Guiraldo, I. (2007). *Psicología social* (3.ª ed.). McGraw Hill Interamericana. <https://drive.google.com/file/d/0B6TemK5LfnKJb3o1STlSQVcybkxKODl3SENIZGZtMThbt0RV/view>
- Palacios Chavarro, J. A. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(10), 25-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5301979>
- Peiró, J. M., & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona*, 15, 41-70. <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf>
- Prieto Bascón, M. A. (2011). Empatía, asertividad y comunicación. *Innovación y Experiencias Educativas*, 41, 1-8. <https://docplayer.es/19808670-Empatia-asertividad-y-comunicacion.html>
- Rekalde, I., Vizcarra, M. T., & Macazaga, A. M. (2014). La observación como estrategia de investigación para construir contextos de aprendizaje y fomentar procesos participativos. *Educación XX1*, 17(1), 201-220. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70629509009.pdf>

Comunicación interpersonal en los escenarios organizacionales:
Reflexiones y orientaciones para su evaluación, diagnóstico e intervención

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. https://www.academia.edu/36832545/Comportamiento_Organizacional_15edi_Robbins

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49. <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>