

# COMUNICACION: UN INTENTO FALLIDO DE DEFINICION

*Hugo Zuloaga Orrego  
Capitán de Fragata AB*

El presente trabajo tiene por objeto encontrar una definición operativa del concepto de comunicación dentro del contexto normativo de una organización eficiente, con el propósito de utilizarle como herramienta del desarrollo gerencial.

## **INTRODUCCIÓN**

Normalmente, se reconoce una organización eficiente porque sus resultados son eficientes. A su vez, los resultados organizacionales eficientes no son sino la expresión viva de la labor efectuada por sus ejecutivos o administradores y su gente.

En efecto, reconozcamos que la labor de un ejecutivo o administrador comienza básicamente con el diagnóstico y con el proceso de toma de decisiones; la importancia de las decisiones depende de su posición en la escala jerárquica de la organización; su labor termina sólo cuando en la base operativa se consiguen los resultados esperados.

Sin embargo, para que el ejecutivo pueda lograr un buen diagnóstico y pueda tomar decisiones que produzcan efectos positivos en la organización, debe basarse en informaciones precisas y veraces, de manera tal que sus decisiones tengan el efecto de un real decrecimiento de la incertidumbre para todos y cada uno de los estamentos organizacionales que participarán de los resultados.

Lo anterior se logra creando los adecuados mecanismos y sistemas de comunicación ascendente y descendente, dentro de un concepto de sistema integrado de gestión.

Empero, aun cuando la organización disponga de la cantidad y calidad de la información requerida, para que esta tenga valor debe estar en los centros de decisión, y no será efectiva a menos que pueda ser comunicada, es decir, entregada en el momento oportuno a la persona que deba utilizarla para tomar decisiones, para que a su vez tales decisiones se transformen en informaciones que necesitan ser comunicadas a los centros que lleven a cabo la acción, y viceversa.

Sin embargo, no basta que la información final (decisión) sea traspasada de un centro a otro por un canal de comunicación, para alcanzar los objetivos perseguidos por el ejecutivo; es necesario que afecte positivamente la conducta de las personas involucradas en la acción, de manera tal que las personas hagan lo que el decisor finalmente quiere que hagan, pues de otra forma se hace casi imposible conseguir los resultados esperados. Así, se estará perdiendo ingentes esfuerzos organizacionales cuando el proceso iterativo de comunicación ascendente y descendente no tiene principio ni fin.

Pero, ¿qué ocurre psicológicamente cuando alguien trata de influir en la conducta de las personas?... A grandes rasgos, un análisis del proceso ideado por Darwin Cartwright (1) nos indica que para influir en la conducta de las personas hay que iniciar una cadena de procesos

dentro de ellas. Son procesos complejos y relacionados entre sí, pero que en términos generales pueden caracterizarse por:

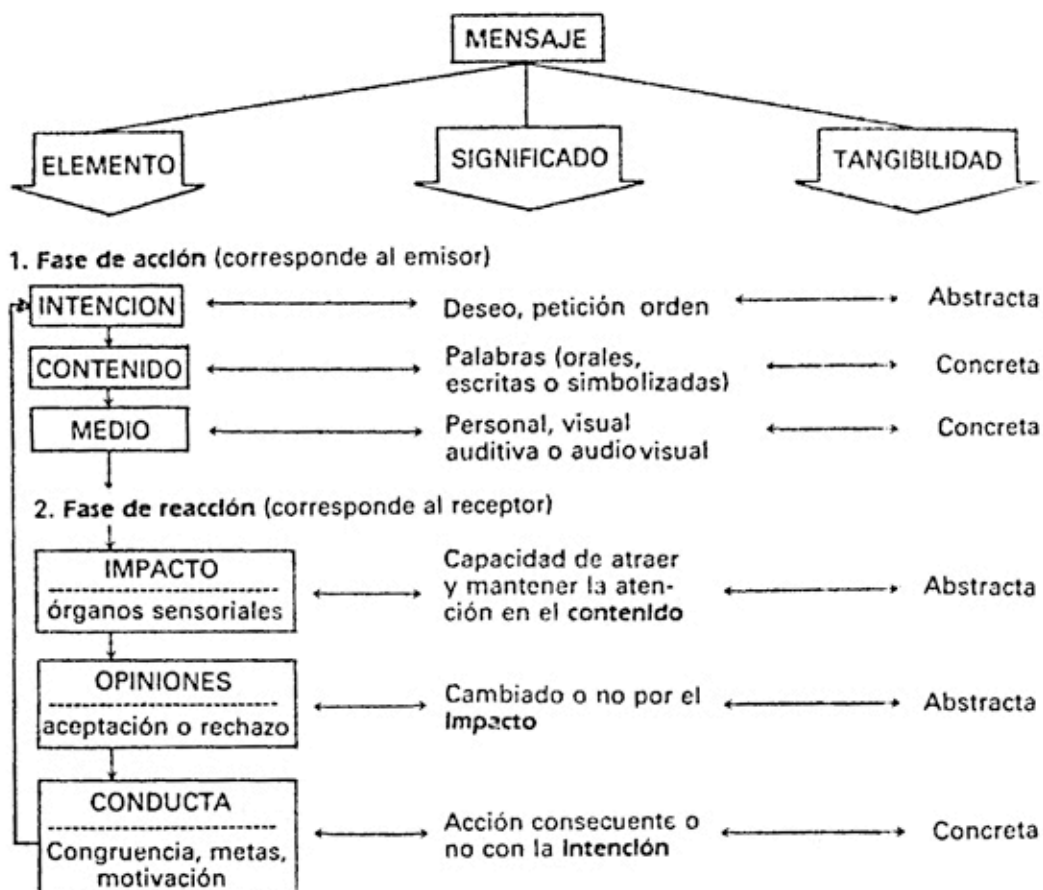
- a) Crear una estructura cognoscitiva particular;
- b) Crear una estructura motivacional particular; y
- c) Crear una estructura particular de acción.

En otras palabras, la conducta colectiva estará determinada por las ideas, opiniones y datos que tenga cada persona en particular: por las necesidades, aspiraciones y valores individuales, y por el control que de momento ejercen sobre su conducta determinados valores de su estructura cognoscitiva y motivacional, en particular.

Cartwright continúa describiendo cuatro etapas concretas que tienen que producirse:

1. El mensaje (o sea, la información) tiene que llegar a los órganos sensoriales de las personas que van a ser influidas;
2. Luego, el mensaje tiene que ser aceptado como parte de la estructura cognoscitiva de cada persona en particular;
3. Para inducir a un determinado curso de acción, esta acción tiene que ser considerada por el sujeto como camino hacia alguna meta que se propone alcanzar;
4. Para inducir a alguien a realizar determinada acción, tiene que haber un sistema cognoscitivo y motivacional apropiado que controle el comportamiento de la persona en un momento determinado.

Visto de otra manera, podemos graficar este proceso de comunicación - influencia en dos fases, según indica el gráfico inserto:



Por cierto que tal proceso de comunicación - influencia dentro de la organización social, específicamente dentro del sistema formal, mientras más estructurado se encuentre minimizará un sistema informal de ajuste, obteniéndose de las personas una aceptación más rápida y tácita que inducirá al curso de acción adecuado, pues la estructura formal estará satisfaciendo los objetivos individuales.

Luego, podemos asumir que así como administrar es tomar decisiones, y viceversa, en el seno de la organización eficiente la comunicación es organización, toda vez que contenga información neguentrópica<sup>1</sup>, es decir, tenga poder de organización (2) y poder de persuasión.

Por tanto, para conseguir nuestro propósito trataremos de encontrar una definición del concepto de comunicación, tal, que al mismo tiempo que englobe tales atributos nos sirva de herramienta para alcanzar un desarrollo gerencial más práctico y eficiente.

## DEFINICION DEL PROBLEMA

Para lo anterior, examinaremos algunas definiciones de comunicación:

— "Comunicación se deriva del latín *communis* = común. Cuando nosotros comunicamos estamos tratando de establecer un algo común con alguien. Esto es, estamos tratando de compartir una información, una idea o una actitud... La esencia de la comunicación es obtener la sintonización conjunta del receptor y el transmisor para un mensaje particular" (3).

— Las comunicaciones son un proceso social de amplia importancia en el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad. Es posible reunir bajo él diversas formas de interacción, como el ejercicio de influencia, cooperación, contagio social o imitación y liderazgo" (4).

— "Existe comunicación cuando, habiendo una interacción entre una fuente y un receptor, la fuente logra, mediante el contenido del mensaje, que el receptor actúe de acuerdo con una conducta determinada, dentro de un medio espacio-tiempo" (5).

— Comunicación, o proceso de comunicación, es el intercambio de ideas mediante el uso de cualquier signo, símbolo o señal que represente un mensaje entre una fuente y un receptor que afecte la conducta de este último en el sentido deseado por la fuente" (6).

Podríamos seguir examinando y enunciando muchas otras definiciones sobre comunicación, para finalmente quedarnos con alguna de ellas o buscar una combinación que mejor sirva a nuestros propósitos.

Sin embargo, tal como se aprecia y tal como lo expresa el profesor Johansen en su libro *Comunicaciones y decisiones*, "Desarrollar una definición de comunicación... no es una tarea sencilla... porque... a pesar de ser una de las actividades más antiguas del hombre, las comunicaciones no han logrado encontrar una definición que sea generalmente aceptada".

Así también, John B. Newman (7) explica los problemas que aparecen cuando se quiere definir la comunicación, señalando tres razones:

1. La inexistencia de una definición unánimemente aceptada no se debe a la falta de conocimiento sobre la comunicación, ya sea como proceso, como cuerpo de conocimiento o

---

<sup>1</sup> Fuerza contraria a la "entropía", siendo la entropía el proceso por el cual los sistemas vuelven a su estado natural más probable (Ej.: los castillos de arena vuelven a ser arena; los autos vuelven a ser chatarra, etc.).

como campo de estudio, sino a la falta de comprensión de la naturaleza, el alcance y la función de una definición.

2. La noción epistemológica, que requiere de una definición para la completa descripción de aquello que define, no es práctica y debería ser rechazada.

3. La comunicación es tan diversa y recursiva que los intentos de crear una definición aceptada unánimemente se vuelve tan profundamente complicada, que en lugar de estimular la organización de nuevas ideas sobre el tema la inhiben.

## **CONCLUSIÓN**

Del mismo modo, en nuestro intento inicial de dar una definición de comunicación nos encontramos con los mismos inconvenientes, y haciéndonos eco de lo expresado por David K. Berlo (8), estimamos que:

- Las definiciones no nos proveen conocimiento. No son afirmaciones de hechos que permiten afirmar que son verdaderas o falsas, correctas o erróneas, buenas o malas.

- Las definiciones no aumentan nuestro saber. Nos capacitan, en cambio, para clasificar y relacionar el conocimiento obtenido anteriormente (formal), y determinar si poseemos lo preciso para entender los términos que estamos usando para expresarnos sobre el mundo (operacional).

De allí, entonces, que nuestro intento de dar una definición de comunicación resultara fallido y debamos retrotraer nuestra atención hacia lo pragmático, acorde con la necesidad de explicar el papel de las comunicaciones en el rol administrativo gerencial.

## **PROPOSICION FINAL**

Tal como lo expresa C. David Mortensen (9), concordamos en sostener que el proceso de comunicación será efectivo toda vez que las personas atribuyen significación a la conducta relacionada con un mensaje y la adopten como propia, independientemente de la definición operativa que podamos darles para ello.

Así también, concordamos con el profesor Johansen cuando nos afirma que si la percepción del receptor traduce el mismo mensaje que le envía la fuente, la comunicación será efectiva; o si las percepciones del receptor no captan el mensaje en su totalidad o lo traducen mal, la comunicación no será eficaz. Es decir, cuando un mismo mensaje tiene diferente significado para la fuente y el receptor, si el receptor no capta la intención del mensaje, simplemente no habrá comunicación, cualquiera sea su definición.

Por tanto, el ejecutivo en su rol gerencial en el proceso de toma de decisiones, más que conocer o tratar de aplicar una definición, deberá adecuar sus mensajes de tal modo que lleven muy claro el objetivo, contengan el elemento de persuasión necesario y queden expresados en términos que el receptor los entienda, evitando ruidos e interferencias. Sólo de esta manera el ejecutivo estará asegurando, mediante el proceso de comunicación-influencia eficiente, el éxito de su gestión y llevando a la organización por el camino del éxito.

## BIBLIOGRAFIA

1. DARWIN CARTWRIGHT: *Some principles of mass persuasion, Human Relations*, 1949, Vol.2, pp. 253-267.
2. OSCAR JOHANSEN B.: *Introducción a la teoría general de sistemas*.
3. WILBUR SCHAROM; *The process and effects of mass communication*, University of Illinois Press, Urbone, Ill. 1954.
4. KATZY KHAN: *The social psychology of organization*, John Wiley and Sons Inc., New York, 1966.
5. OSCAR JOHANSEN B.: *Comunicaciones y decisiones*, 1973.
6. Id. *Sistema de comunicaciones y toma de decisiones*, INSORA; Universidad de Chile.
7. JOHN B. NEWMAN: *A rationale for a definition of communication*.
8. DAVID K. BERLO: *El proceso de la comunicación*.
9. DAVID MORTENSEN: *La comunicación: el sistema intrapersonal*.