

Comunicación Organizacional

Abordajes y perspectivas de análisis

Coordinadora:

MÓNICA VALLE FLOREZ

Quito - Ecuador
2005

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Abordajes y perspectivas de análisis
©Mónica Valle Florez
1000 ejemplares

ISBN 9978-55-044-5
Código de Barras 9789978550441
Registro derecho autoral N° 019810

Portada:
GRAPHUS

Diagramación texto:
Fernando Rivadeneira León

Impresión:
Editorial "Quipus", CIESPAL
Quito – Ecuador

El texto que se publica es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresa necesariamente el pensamiento del CIESPAL

Índice

Presentación	5
Capítulo I	
Comunicaciones Institucionales Productivas a través de avanzados dispositivos digitales	
<i>Octavio Islas Carmona</i>	
<i>Fernando Gutiérrez Cortés</i>	
Impacto del desarrollo tecnológico en la crisis de la comunicación	11
Insuficiencias de los comunicadores organizacionales	16
Dispositivos digitales de la comunicación organizacional	18
Transmisión del legado cultural	33
Comunicación de marketing	34
Comunicaciones organizativas	36
Comunicación con públicos financieros	38
Comunicación organizacional digital	39
Humanismo digital	41
Bibliografía	45
Capítulo II	
De la persuasión a la gestión de símbolos	
<i>Marcelo Manucci</i>	
De la persuasión a la gestión de símbolos	49
Modelo de matrices para el diseño de vínculos estratégicos	67
Matriz de definición de públicos	75
Indicadores perceptivos	78
Definición de la dinámica de procesos internos	82
Apéndice de ejercicios	85
Bibliografía	94

Capítulo III

Comunicación para el desarrollo organizacional

Mónica María Valle Florez¹

Comunicación interpersonal en el trabajo

Es la fuerza vital e impulsora del sistema social² y de la organización en general. Es la red que integra y coordina los sistemas de la organización, el sistema social, el administrativo³ y el tecnológico⁴. En las organizaciones, la comunicación es vital para el logro de un mejor funcionamiento; metafóricamente, podríamos decir que es el flujo que irriga la vida organizacional, así como lo hace la sangre en el cuerpo humano. Si el flujo de la comunicación solo irriga a ciertos miembros de la organización seguro que sobrevendrán daños significativos a la organización.

1 Doctora en Estudios Científico Sociales - Instituto Tecnológico de Occidente -*México*-. Magister en Comunicación de la Universidad Iberoamericana -*México*-. Especialista en Gerencia de la Comunicación de la Universidad Pontificia Bolivariana -*Colombia*-. Comunicadora Social- Periodista - Universidad de Antioquia -*Colombia* - Consultora empresarial, investigadora y docente.

2 Comportamiento Organizacional. Hellriegel-Slocum - Woodman. Internacional Thomson Editores. 1999. Pág. 69.

3 Administración del Recurso Humano. Idalberto Chiavenato. MC Graw - Hill Interamericana, S.A. 2000.

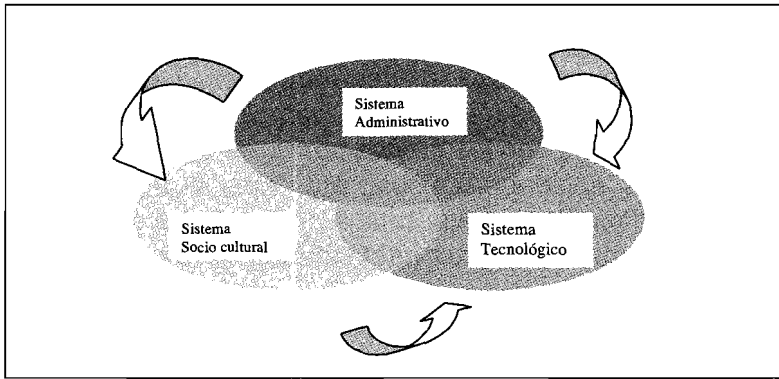
4 Ídem

Al concebir la organización como un sistema podremos decir que la comunicación influye el sistema social de la organización, tanto de manera directa como indirecta, en aspectos tales como: cultura, motivación, clima laboral, valores, etc. Y debido a que el sistema social y el administrativo interactúan entre sí, se afecta la estructura, las políticas, los procedimientos, las reglas y la toma de decisiones. De igual manera, al interactuar simultáneamente con el sistema administrativo, el social y el sistema tecnológico afecta el trabajo, la productividad, el crecimiento y el desarrollo empresarial.

Al analizar la comunicación en la organización de manera sistémica, es decir en la que las partes afectan el todo y viceversa; aceptando el hecho de que los miembros de la organización influyen con su comunicación a la organización, entonces resulta arbitrario concebir que el sistema administrativo sea el único que determina el proceso comunicativo de la empresa.

En este sentido, otorgarle el carácter de emisor a la empresa y el de receptor al trabajador, resulta inconveniente para una comunicación interpersonal eficaz, ya que, en los intercambios entre personas, los papeles de emisor y receptor solo están determinados por el proceso; el trabajador es emisor y receptor de mensajes, y cuenta con las mismas posibilidades de ser retroalimentado; así también los jefes, gerentes y líderes de la estructura administrativa son emisores y receptores, y cuentan con la posibilidad de retroalimentar la comunicación recibida.⁵

5 Comportamiento Organizacional. Hellriegel – Slocum – Woodman. Internaccional Thomson Editores. 1999, Página 397.



Con esta visión de la comunicación interpersonal en el trabajo, no solo la organización actúa como un sistema interno abierto⁶ - donde las interacciones entre sus componentes le afectan como un todo, sino que también asume a sus miembros como sistemas abiertos; es decir, como personas interdependientes con el ambiente físico y social, con el que interactúan y se involucran activamente.⁷

Desde esta perspectiva, la comunicación en el trabajo debe asumirse como un acto complejo, en el que las organizaciones y las personas se implican en una interacción múltiple y continua, ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir y éstas, a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir;⁸ como se dice en la visión moderna, las organizaciones son personas, son grupos y son estructuras.

6 Administración del Recurso Humano. Idalberto Chiavenato. MC Graw – Hill Interamericana, S.A. 2000.

7 Ídem.

8 Ídem. Página 65.

Función de la comunicación interpersonal en el trabajo

El rol que desempeña la comunicación interpersonal en el trabajo es hacer operativos los encuentros con otros; esta función se realiza por medio de la transmisión, participación y manifestación de mensajes así como en los modos cómo se cumplen las tareas y se entrelazan las acciones. En concreto, “son las maneras cómo el emisor, por medio del mensaje, busca al otro, llega al otro, penetra en el recinto del otro y llena las necesidades del otro.”⁹

Así, la comunicación interpersonal en el trabajo existe, significa y vale por el modo de abrirse a otros, ya que los comunicantes son interdependientes:

- No puede existir el emisor si no hay mensaje y no hay mensaje sin receptor.
- El emisor significa porque algo emite.
- El mensaje, porque algo se emitió y a su vez el receptor, porque algo aceptó del otro.

En general, podemos decir que la comunicación en el trabajo tiene como función incitar la acción, la relación y la interrelación entre los miembros de la organización.

Acción comunicativa

La comunicación interpersonal incita a la acción porque estimula al comunicante a asomarse al mundo inexplorado de los otros. *“E/ que podría hablar, ahora habla.”*¹⁰ El hecho de que un comunicante decida ir hacia el otro despierta la potencia comunicativa y la convierte en una realidad; antes era una energía en reposo o

9 *La comunicación interpersonal más allá de la apariencia.* Maestro Juan José Coronado, S. J. Universidad Iteso. 1999. Pág. 57.

10 *La comunicación interpersonal más allá de la apariencia.* Maestro Juan José Coronado, S. J. Universidad Iteso 1999, Pág. 57

representada y con la acción comunicativa aparece como realidad tangible. Como dice Coronado,¹¹ *“se mejoran los sentidos sintiendo, el amor amando y la comunicación comunicando”*. Sin la acción de comunicar, la comunicabilidad muere. Por lo que la acción en plena práctica es el mejor florecimiento de la acción comunicativa.

La acción comunicativa no solo mejora la propia comunicación, es decir consigo mismo, sino que también fecunda a otros; hace vibrar a los demás con las mismas notas y frecuencias. Esta acción de comunicación en el trabajo transporta bienes simbólicos, los hace comunes y amplía.

La diversidad de acciones comunicativas en el trabajo fecunda especialmente por dos razones: porque evidencia que hay otros distintos y porque actúa con diferentes estilos. Demuestra en la práctica que el comunicante no es el único, ni es el centro del universo. Se descubre el pluralismo. En tal sentido podrá decirse que la acción comunicativa tiene como función juntar a los comunicantes; la unión propia y natural de toda comunicación interpersonal.

La interacción

Si la acción comunicativa en el trabajo tiene la función de mejorar, fecundar y unir a los demás, la interacción la realiza, ya que es comunicación de doble sentido¹². Por tanto, la transmisión de mensajes de los comunicantes se constituye en retransmisión de éstos, la participación se hace coparticipación y la manifestación se torna mutua.

En la interacción, el emisor toma la actitud de receptor y el receptor la de emisor, lográndose así que los individuos se comuniquen, y alimenten mutuamente con las aportaciones, las diferencias. La interacción comunicativa supone cambios en el emisor, porque se activa

11 Universidad Iteso. México Guadalajara. 1992.

12 *La comunicación interpersonal más allá de la apariencia*. Maestro Juan José Coronado, S.J. Universidad Iteso. 1992. Pág. 102.

al comunicar; en el contenido del mensaje, porque de no ser formulado, se cristaliza en palabras y cambia el receptor, porque interiormente debe disponerse a aceptar o no el mensaje.

Cuando interaccionamos, lo hacemos viendo nuestras propias acciones y las de los demás, según un distinto ángulo de referencia. Cada quien ve sus propias acciones a la luz de sus propias intenciones, pero ve las de los demás a la luz del efecto que ellas producen en él. Por eso, reducir el vacío interpersonal, supone hacerse consciente de la auténtica intencionalidad de las personas con las que interaccionamos.

Relaciones

Los comunicantes, por el hecho de dirigir su acción hacia otros, se involucran entre sí, dando origen a relaciones no solo imaginarias sino reales. Por la acción de dar, de participar y de expresar algo a otros, los comunicantes se vinculan, todavía más cuando dan y reciben, coparticipan y se iluminan mutuamente.

Las relaciones son consecuencia de la comunicación y forman la trama de la existencia: aprietan vínculos y comunicantes semejantes, desemejantes, brindan facilidades, obstáculos y hasta dobles relaciones. Desde el punto de vista comunicativo, el fundamento de las relaciones está en el mensaje.¹³

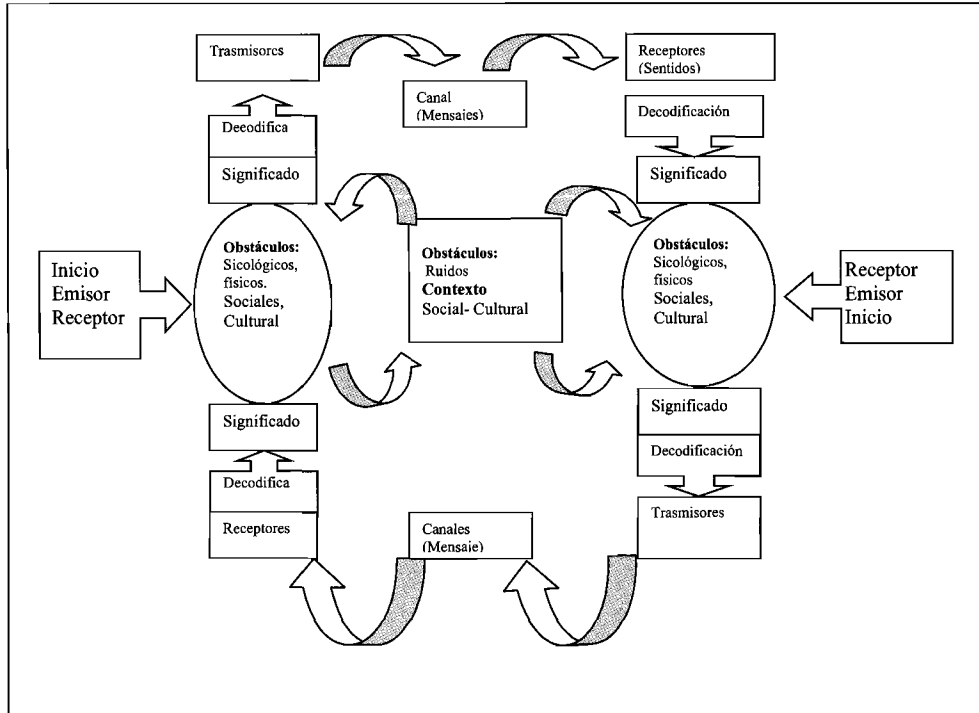
En el caso de jefe y colaboradores hay tres tipos de relaciones:

- *Directas individuales:* Este tipo de relación se da entre el jefe y cada uno de los trabajadores.
- *Directas grupales:* Ocurre entre el jefe y cada uno de los grupos de trabajo.
- *Cruzadas:* Se dan cuando los trabajadores o miembros de la organización interactúan entre sí.¹⁴

13 *La comunicación interpersonal más allá de la apariencia.* Maestro Juan José Coronado, S.J. Universidad Iteco. 1992. Pág. 102.

14 *Comportamiento Organizacional.* Hellriegel – Slocum – Woodman. Internaccional Thomson Editores. 1999.

Procesos y elementos de la comunicación interpersonal



Emisores y receptores de la comunicación interpersonal

El **emisor** concibe una idea que desea transmitir -contenido del mensaje- se predispone psíquicamente antes de manifestarse, dominando posibles problemas físicos, dudas intelectuales o sociales. En tal sentido la apertura comunicativa del emisor acaece después de un laborioso proceso interno.

Para que el mensaje no muera dentro de los laberintos del receptor, el emisor debe acomodarse a las necesidades y aspectos físicos, contextuales y psíquicos de éste. Aquí radica la importancia de investigar al **receptor**, acercándose a sus percepciones, forma de actuar, personalidad. En términos generales, conocerle para poder tener una comunicación laboral efectiva. Ya que el receptor, determina el momento de recepción del mensaje y no siempre sigue las leyes o imposiciones del emisor¹⁵.

Mientras menor sea la diferencia entre emisores y receptores en cuanto a metas, actitudes y creencias, mayor la probabilidad de que se dé una comunicación precisa y eficaz.

Transmisores y receptores son los medios disponibles para enviar y recibir mensajes. Los transmisores son usados por el emisor y, los receptores por el destinatario del mensaje. La recepción es un proceso individual, cada persona tiene sus propios modos de recibir el mensaje, sus propias normas visuales, auditivas, táctiles, etc. Por lo general, en la comunicación interpersonal participan uno o más de los sentidos: vista, oído, tacto, olfato y gusto.

Una vez que se inicia la transmisión, el proceso de comunicación queda fuera del control directo del emisor. No es posible revertir un mensaje transmitido. Se debe considerar al receptor como

15 Juan José Coronado. Universidad Iteso. Guadalajara. México. 1992

eje de la comunicación, por dos razones fundamentales: una de carácter cronológico, porque debe existir un posible receptor, para que alguien actúe como emisor; y otra que es valorativa, porque es el receptor quien recibe y descifra el mensaje de acuerdo con sus propios marcos de referencia.

Mensajes y canales. Los mensajes incluyen los datos transmitidos y los símbolos codificados verbales: las palabras, las frases, los discursos, y no verbales: los guiños, los golpes, los gestos, etcétera, que otorgan significado a los datos. Cuanto más grande sea la diferencia de la comunicación interpersonal, las palabras y las señales no verbales carecen de significado en sí mismo. El mensaje del emisor se transmite a través de canales a los sentidos del receptor. El significado lo crean el emisor, el receptor y la situación o el contexto.¹⁶

Los canales interpersonales de comunicación son los medios por los cuales los mensajes pueden ser transmitidos, así: a través del aire, si la comunicación es cara a cara, por teléfono si la comunicación es a larga distancia.

Significado, codificación, decodificación y retroalimentación

Los mensajes recibidos pasan de su forma simbólica, por ejemplo, las palabras, a una forma con significado. El **significado** representa los pensamientos, los sentimientos, creencias, valores, y actitudes de una persona.

La codificación. El emisor organiza su idea o mensaje en símbolos, palabras, gráficos en general con métodos usados para transmitirlo. La codificación es la conversión individual del significado, en mensajes que sean posibles de transmitir. El vocabulario y el

16 C. Stohl, *Organizacional Communication: Connectedness in Action* Thousand Oaks, Cali: Sage, 1995

conocimiento desempeñan un papel importante en la capacidad de codificar del emisor. Muchas veces, el emisor codifica el significado de tal forma que solo lo comprenden unas cuantas personas, es el caso de los profesionales de un mismo campo; por ejemplo, los abogados suelen codificar (escribir) contratos que afectan de manera directa a los consumidores, con la creencia de que solo otros abogados los descifrarán.

La decodificación. El mensaje se descifra, e interpreta para ser comprendido por el receptor. La decodificación es la conversión individual de los mensajes recibidos en significados interpretados. Mediante un lenguaje común, las personas decodifican muchos mensajes, de tal forma que los significados recibidos resultan razonablemente cercanos a los transmitidos. Con frecuencia, la decodificación precisa de mensajes, es un reto importante en las comunicaciones, especialmente cuando se presentan marcadas diferencias entre los trabajadores en cuanto a su cultura, edad, sexo, etc.

La precisión y eficacia de la comunicación interpersonal en el trabajo ocurre cuando el significado que el emisor intenta transmitir y la interpretación del receptor son iguales. Como dice *Cortina*,¹⁷ cada receptor posee una caja negra (subconsciente) en donde se descifran los lenguajes cifrados, esto hace casi imposible el que, el significado que el emisor transmite y la interpretación que el receptor hace de él, sean iguales.

Por ello es importante que, emisores y receptores unifiquen signos, produzcan ideas que permitan el consenso. Se recomienda entonces la transmisión de información, basada en hechos de naturaleza no amenazadora y compartir tiempo y espacio.

La retroalimentación es la respuesta del receptor, el cual puede solicitar mas información o archivarla. La retroalimentación permite al

17 Dr. Jesús Cortina. Universidad Iberoamericana de México. 2001.

emisor conocer si el mensaje se recibió como se deseaba. Mediante la retroalimentación, la comunicación interpersonal se convierte en un proceso dinámico, en dos sentidos. El mensaje recibido adecuadamente ayuda al receptor a comprender los sentimientos, necesidades e ideas del emisor, y ambos se vuelven más receptivos.

La compleja relación que se da entre la organización y sus miembros debe entenderse por la forma en que se comunican, pues la variabilidad humana así lo marca; cada persona, por ser un fenómeno multidimensional, está sujeta a las influencias de muchas variables. Esto no quiere decir que es imposible lograr una comunicación interpersonal efectiva en el trabajo, por el contrario, indica que para una buena comunicación en el sitio laboral es necesario partir de la diferencia.

Para cerrar la brecha, entre jefes y trabajadores, es necesario determinar la comunicación a cada sujeto y circunstancia específica de trabajo, deberán resaltarse las semejanzas y respetarse las diferencias, para llegar a acuerdos. *“Comunicación interpersonal que genere comunidad laboral.”*¹⁸

Entonces puede decirse que la comunicación interpersonal en el trabajo implica interacciones complejas y continuas. Por lo tanto, los modelos de comunicación autocráticos, en los que el jefe ordena y el trabajador obedece, no son recomendables, pues una comunidad requiere consenso, retroalimentación, *“si las personas tienen la oportunidad de expresar en su trabajo opiniones, hacer sugerencias y contribuir a la resolución de problemas y toma de decisiones, se sentirán parte integrante de la organización y se comprometerán con su destino y sus logros.”*¹⁹

No se trata solamente de que la organización informe al trabajador para que éste comprenda sus problemas, sino que la

18 Gondard, Francois. *La necesidad de comunicación en la empresa*. Editorial Orby, Barcelona, España 1996. Pág. 82.

19 *El Desarrollo Humano y Éxito de las organizaciones*. Fanny Yépez López, Cali, enero de 1999.

empresa genere comunicación abierta, sincera, espontánea, entre jefes y colaboradores, para dar paso a la confianza y mejorar el rendimiento de los empleados, pues al haber este tipo de comunicación se conocerán más los objetivos, los métodos de trabajo, habrá mayor identificación y participación del trabajador con la organización.²⁰

La comunicación interpersonal como medio

Para transmitir y recibir mensajes en la organización existen varios medios, los cuales varían en términos de su riqueza, es decir, en su capacidad para conducir señales múltiples y proporcionar retroalimentación rápida. En tal sentido, la riqueza del medio constituye una mezcla de cuatro factores:

- La rapidez y el uso de la retroalimentación para corregir y/o confirmar los significados deseados.
- La adaptación a la medida de los mensajes de acuerdo con las circunstancias personales del receptor.
- La capacidad de llevar varias señales en forma simultánea.
- La variedad del lenguaje.²¹

Relacionando estos factores con otros medios que se utilizan para la comunicación en el trabajo tales como: documentos numéricos y narrativos, videos de la organización, cartas/memorandos, correo electrónico, correo de voz, conversación telefónica, video conferencia, se considera que la comunicación interpersonal cara a cara, es el medio más rico para el trabajo porque:²²

- Brinda retroalimentación inmediata, para que los receptores verifiquen la exactitud de su comprensión y la corrijan si es necesario.

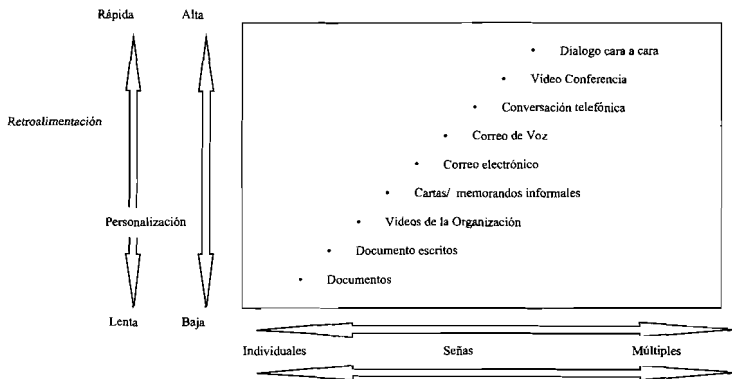
20 G. S. Russ, R. L. Daft y R.H. Lengel, "Media selection and managerial characteristics in organizational em.

21 G. S. Russ, R. L. Daft y R.H. Lengel, "Media selection and managerial characteristics in organizational communications", en Management Communication Quartely, 1990, 4, pp. 151

22 Idem.

- Permite que el emisor y el receptor, en forma simultánea, observen el lenguaje corporal, el tono de voz y la expresión facial. Estas observaciones comunican más que las palabras aisladas.

Riqueza de los medios para enviar y recibir mensajes



Adaptado: Comportamiento Organizacional. Hellriegel – Slocum – Woodman. Internacional Thomson Editores. 1999. Pag 400.

Redes de comunicación interpersonal

Una red es el patrón de flujos de comunicación que se establece entre la gente de la organización a lo largo de un tiempo.²³ Las redes incluyen el flujo continuo de señales (datos) orales, escritos y no verbales, entre dos personas o simultáneamente entre una y varias personas.

En la organización los flujos de comunicación se presentan de manera formal e informal. La comunicación formal es aquella que asciende y desciende por la estructura jerárquica, canales formales o institucionales. En este tipo de comunicación es necesario hacer

el máximo esfuerzo por reducir las barreras y obstáculos, a fin de hacerla más eficaz y aprovechar todas las ventajas que trae.

La comunicación informal es la que surge de manera espontánea en la organización. Para que no se convierta únicamente en rumor es conveniente que la empresa establezca espacios informales de comunicación.

Importancia de las redes

Conocer los tipos de redes de comunicación utilizadas en una organización permite comprender las relaciones de poder y control entre empleados.²⁴

Tipos de redes

Las redes de comunicación de una empresa y sus empleados llegan a ser muy complejas. Por lo general, se basan en una combinación de relaciones prescritas de manera formal y desarrollada de manera informal.²⁵ Las posibles redes se ven limitadas por el tamaño de la organización o grupo específico; conforme aumenta de manera aritmética el tamaño de un grupo, el número de posibles interrelaciones de comunicación aumenta en forma exponencial. De allí que las redes de comunicación sean mucho más variadas y complejas en un equipo de doce personas que en uno de cinco.

Aunque en teoría cada integrante del grupo esté en posibilidad de comunicarse con todos los demás, muchas veces la dirección y el número de canales de comunicación son algo limitados.

La posición o rango relativos a los integrantes del grupo también definirán la red; es probable que los integrantes, con una posición más alta, tengan mayor dominio en una red de comunicación, que

24 New structural in multinational corporations at the expense of communication networks ? R. Marcschan International journal of Technology Management, 1996, 11, pp.192

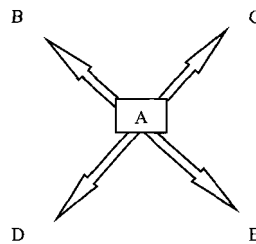
25 H.A Simon, Administrative Behavior: A study of Decision Making Processes in Administrative Organizations, 4ª. Ed. New York: Free Press. 1997.

quienes se hallan en una posición inferior. Por ejemplo, en las reuniones de comités, los diversos niveles de autoridad jerárquica pueden influir sobre quién toma la palabra, qué temas se pueden tratar y en qué orden. Incluso cuando se fomenta una red abierta, tal vez los integrantes del grupo recurran a un mecanismo de red limitado.

- **Redes verticales.** Incluyen al superior inmediato y a los subordinados, así como a los supervisores del superior y de los subordinados.
- **Redes laterales.** Incluyen a personas del mismo departamento con nivel semejante (compañeros) y personas de diferentes departamentos del mismo nivel.
- **Redes externas.** Incluyen clientes, proveedores, agencias de regulación, grupos de presión, compañeros profesionales y amigos.

Un grupo de cinco personas tiene alrededor de 60 posibles redes de comunicación, pero solo son cinco las redes básicas:

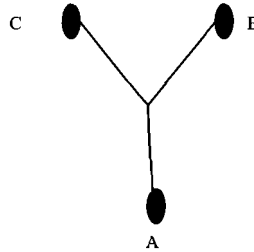
1. **Red estrella** conocida con el nombre de rueda es la más centralizada, porque toda la comunicación fluye hacia uno de los integrantes. En este tipo de red la satisfacción promedio del grupo es realmente baja. Posiblemente la satisfacción del individuo centro de la red sea alta, ya que es el centro de atención y ejerce mucha influencia sobre el grupo. Por el contrario, los demás integrantes



Red estrella o rueda

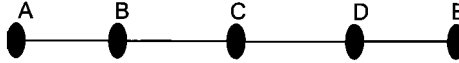
de esta red quizás desempeñan un papel pequeño en la toma de decisiones. Este tipo de red puede ser efectiva en casos en que la tarea del grupo requiera poca interdependencia.

2. Red Y, el grado de centralización de la comunicación en esta red es alta; la predicción de quién surgirá como líder también (probablemente sea A), la satisfacción promedio del grupo es baja. Este tipo de red es efectiva para solucionar problemas sencillos como programar el tiempo extra de los trabajadores ya que representa poca exigencia de los integrantes del grupo.

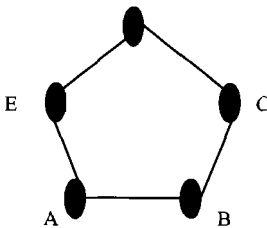


Red Y

3. Red cadena, en esta es moderada el grado de centralización de la comunicación, la predicción de quién será el líder y la satisfacción promedio del grupo.



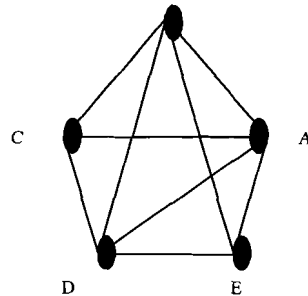
Red cadena



Red círculo

4. Red círculo, en este tipo de red, el grado de centralización de la comunicación y la predicción de quién pueda surgir como líder es baja. La satisfacción promedio del grupo es moderada.

5. Red de todos los canales, este tipo de red es la menos centralizada de todas, porque cualquier integrante es capaz de comunicarse con todos los demás, de allí que el grado de centralización de la comunicación y la predicción de liderazgo sea muy bajo. La satisfacción promedio del grupo en este tipo de red es alta en cambio el rango de satisfacción del individuo, es muy bajo.



Red de todos los canales o total

Esta red crea el potencial de mayor participación de todos los integrantes en términos de sus intereses y capacidades para contribuir al grupo. Es eficaz para solucionar problemas complejos, como la toma de una decisión y para equipos autodirigidos.

Redes informales. Para algunas organizaciones, las redes informales son consideradas como obstáculos, sobre todo para las redes administrativas. Estas redes informales se organizan, por lo general, entre integrantes de un mismo sexo, raza, nivel educativo, intereses personales, hobbies, etc. Xerox es una de las pocas empresas que respaldan el establecimiento de grupos de comités (caucus groups) como una forma de administrar, valorar y fomentar la diversidad.

Estos grupos de comités estimulan el trabajo en redes para:

- Vincular a los integrantes de la junta y la administración superior.
- Contribuir al desarrollo personal y profesional.
- Proporcionar respaldo dentro del comité.
- Servir como modelos de rol para la mayor parte de los empleados en la diversidad administrativa.²⁶

26 Organizational Dynamics, 1996 Pág. 54

Aunque las redes son importantes para la comunicación diaria en la organización es indispensable tener en cuenta que:

- Ninguna red individual resultará efectiva, en todas las situaciones, para una organización con tareas y metas diversas.
- Las organizaciones que enfrentan problemas complejos y que requieren una alta interdependencia de sus integrantes, quizá lo enfrenten de manera ineficaz a causa de una inadecuada participación de la información o consideración de las alternativas, etc.
- Una organización debe tener en cuenta los compromisos o costos de oportunidad de la comunicación.
- Cada organización deberá utilizar la red de comunicación más apropiada para sus metas y tareas.

Redes y Nuevas Tecnologías de Comunicación. Con el fin de ampliar y respaldar las redes de comunicación interpersonal, nuevas tecnologías de la información son utilizadas para facilitar la comunicación entre los miembros de las organizaciones.

Correo electrónico es un sistema de computación que permite que las personas intercambien y almacenen mensajes en sus computadoras. Además de transmitir mensajes entre empleados de una oficina o externos, la tecnología del correo electrónico incluso permite intercambios de órdenes de compra, facturas, pagos electrónicos de cuentas, de una computadora a otra. Por lo tanto, el correo electrónico reduce las barreras de tiempo y distancia en la creación de redes de comunicación. También minimiza el seguimiento telefónico en el que las personas intercambian numerosas llamadas antes de localizarse. La revista Fortune²⁷ indica que cada día se

27 *Managing diversity at the Xerox Corporation: Balanced workforce goals and caucus group. V.I. Sessa, "in S.E Jackson and Associates (eds), Diversity in the Workplace:*

envían 200 millones de mensajes por correo electrónico y el número continúa en aumento. Sin embargo es de resaltar que como indica *Brad Silverberg*, vicepresidente de Microsoft: *“el correo electrónico no tiene los matices de la conversación en tiempo real. Los gerentes de nivel superior pierden el seguimiento de la repercusión que tiene su correo sobre la gente.”*²⁸

Correo de voz, es un sistema de mensajes basado en las computadoras, que permite el acceso por teléfono. Se usa como si se tratara de un contestador para recibir mensajes registrados o como un memorado para enviar mensajes registrados a otros. Aunque su operación es más costosa que la de un sistema de correo electrónico, es un medio excelente para enviar mensajes breves, sencillos y que no representen problemas.²⁹

Tele conferencia, con este sistema se consigue que un gran número de integrantes de la organización pueda interactuar, obteniendo información cara a cara, sin importar las barreras del tiempo y las distancias. En la actualidad, 3M cuenta con 67 salas de conferencias a través de video en todo el mundo. La compañía creó una cultura de tele-conferencia enraizada en la empresa.³⁰

A pesar de las ventajas que ofrecen estas herramientas de trabajo para la comunicación en la organización, es necesario tener precauciones:

- Estas herramientas no han sido efectivas para establecer relaciones o para solucionar problemas complejos en equipos donde hace falta el diálogo frente a frente; llegan a borrar fronteras entre el tiempo laboral y el que no lo es, y resultan muy útiles para muchos empleados a fin de enfrentar el estrés del trabajo.

28 Human Resource Initiatives. *New York: Guilford*, 1992, Pág. 37-64; E. Lesly, “Sticking it out at Xerox by sticking together” en *Business Week*, 1993. Pág. 77.

29 *The Great e-mail debate*, R.F. Federico y J.M. Bowley, en *HR Magazines*, enero de 1999. Pág. 67.

30 *Managers aren't always able to get the right message across with e-mail*. *Markels*. Agosto, 8 de 1996.

- Si tales tecnologías, no se manejan con cuidado, podrían convertirse en una invasión continua a la vida privada de las personas, pues permiten que gerentes y otros trabajadores entren en contacto en cualquier momento.
- Para el conocimiento del grupo, estas herramientas, son capaces de erosionar la delegación de autoridad, al crear un gran número de comunicaciones con poca frecuencia entre los supervisores y los subordinados. Es posible que los superiores comiencen a supervisar con exceso el trabajo de los subordinados, pues resulta muy sencillo dar órdenes y obtener retroalimentación constante.
- Estas herramientas tecnológicas de comunicación carecen, en muchos casos, de confiabilidad. Por ejemplo, una persona con computadora y acceso al Intranet de una compañía podría leer, sin problema, los mensajes de correo electrónico de otros.

Determinantes de la comunicación interpersonal en el trabajo

Comprender el comportamiento de las personas en el medio organizacional, favorece a la comunicación interpersonal en el trabajo a fin de guiarlas, orientarlas y estimular su desarrollo, de manera que se comprometan efectivamente con la organización.

La diversidad de los miembros de una organización en lugar de ser un obstáculo, puede considerarse una ventaja de la cual se puede sacar provecho. Para mejorar su comunicación, cerrar la brecha comunicativa entre jefes y trabajadores la comunicación interpersonal resulta siendo la herramienta propicia.

Los factores personales que determinan la comunicación interpersonal en el trabajo son:

La percepción

Factor clave para la comunicación efectiva en el trabajo. *“Lo que cada persona percibe es lo que ella cree como real; es imposible que un ser humano alcance a percibir o considerar todo.”³¹*

En la percepción influyen nuestros valores, creencias, actitudes, lo cual depende, en gran parte, de experiencias pasadas, del ambiente familiar, escolar y cultural que haya vivido cada cual.

Errores de percepción individual

- **Defensa de la percepción:** es protegerse contra ideas, objetos o situaciones amenazadoras.
- **Creación de estereotipos:** es asignar atributos a alguien tan solo a partir de categorías en las que se ubicó a esa persona.
- **Efectos de halo:** es evaluar a otra persona sobre la base única de la impresión que se tiene de ella, ya sea favorable o desfavorable.
- **Proyección:** es la tendencia de las personas a ver sus propios rasgos en otras personas.
- **Efecto de altas expectativas:** emitir juicios con base en sucesos, objetos y personas, anteriores.
- **Atribución:** subestimar la repercusión de situacionales externas del comportamiento, y sobreestimar las causas personales de éste cuando se intenta comprender por qué las personas se comportan de tal o cual manera. Esta es una forma de comunicación poco efectiva.

Es común que este error de atribución presente un sesgo de auto-beneficio, es decir, atribuirse el mérito personal por un buen

31 Information & Management, 1999, 30, Pág. 43.

desempeño, pero negar responsabilidad por un desempeño deficiente.

La percepción es, pues, un factor determinante de la comunicación interpersonal en el trabajo por lo que para mejorarla es necesario, indagar el punto de vista del otro; esto permite comprender su percepción, entender más fácilmente su posición y llegar a acuerdos para una comunicación eficaz.

Rasgos de personalidad

Todo individuo tiene una personalidad única que lo diferencia de otros en sus metas, impulsos, respuestas, experiencias u otros factores de comportamiento; por eso las interacciones de las personas con sus ambientes producen identidades humanas diferentes.

La personalidad se relaciona con la apariencia física, con el comportamiento y con el concepto de sí mismo. *“Es la diferencia individual que constituye a cada individuo, “es todo lo que una persona es.”*³² La personalidad es resultado de la herencia biológica y cultural; se heredan de los padres características físicas, predisposiciones y habilidades como sensibilidad, agresividad, habilidad verbal, musical, matemática, etc. y se aprende o hereda del medio ambiente, los valores, la cultura, las normas, el comportamiento.³³ En el desarrollo de actitudes de las personas influyen la familia y el medio social.

Para comprender el comportamiento de las personas en el trabajo es necesario entender el tipo de sociedad y de cultura en la cual está inmersa la organización y cuáles son los valores predominantes en esa sociedad.

32 *El Desarrollo Humano y Éxito de las Organizaciones.* Fanny Yépez López, Cali, enero de 1999.

35 *Idem.* Pág 65.

Los rasgos de personalidad individual que funcionan como obstáculos para la comunicación efectiva en el trabajo incluyen aspectos como:

- **Baja adaptación:** personas nerviosas, inseguras, caprichosas.
- **Baja sociabilidad:** personas tímidas, no asertivas en su comunicación, retraídas.
- **Baja conciencia:** personas impulsivas, descuidadas, irresponsables.
- **Baja afabilidad:** individualista, frío, grosero.
- **Baja apertura intelectual:** personas aburridas, carentes de imaginación, mente literal.³⁴

Es muy probable que las personas introvertidas sean tranquilas y emocionalmente poco expresivas³⁵ y que las dogmáticas, rígidas y de mente cerrada acepten a otras personas, a partir del acuerdo que establezcan con quién ostenta la jerarquía o el poder.

Las personas con bajo nivel de desarrollo moral cognoscitivo, es decir aquellas que piensan que *“lo que es correcto, es lo que es correcto para ellas”*, también podrían presentar obstáculos en la comunicación interpersonal.

De estas apreciaciones se resalta que, debido a las diferencias individuales de personalidad y de percepción, conviene a la organización *“tratar de acentuar las semejanzas que presentan sus miembros, aceptar las diferencias y hacer más sincera y abierta la comunicación con su personal; así, el jefe o directivo podrá dar y esperar una retroalimentación franca y positiva; si hay libertad de*

34 *Comportamiento Organizacional.* Hellriegel – Slocum – Woodman. Internaccional Thomson Editores. 1999.

35 *Idem.*

*expresión, esto será bien recibido y no se entenderá como pérdida de poder”.*³⁶

Además de atenderse las diferencias por los rasgos de personalidad, conviene para la eficacia en el trabajo salvar obstáculos como:

Enfoques de la comunicación

En la comunicación interpersonal en el trabajo se presentan tres patrones básicos:³⁷

1. Comunicación asertiva: se basa en el respeto a sí mismo y a las necesidades y derechos de los demás.³⁸ Significa expresar con confianza lo que se piensa, se siente y se cree (valores), así como defender los derechos propios y respetar los ajenos. Sin humillar o degradar a la otra persona, mediante acciones y palabras se puede dar a entender el significado y las expectativas. En este tipo de comunicación se da la transmisión y recepción de pensamientos, creencias, actitudes y sentimientos.

2. Comunicación no asertiva: Es la renuncia o la incapacidad del emisor para expresar en forma coherente lo que piensa, siente o cree (valores), así como el hecho de permitir que otros vulneren los derechos ajenos sin justificación alguna. Refleja la carencia de respeto por las preferencias propias.

Con este enfoque, los demás pueden fácilmente hacer caso omiso de sus pensamientos, sentimientos y creencias. Una variación de este enfoque es la comunicación pasiva-agresiva que incluye cierto grado de resentimiento y hostilidad sutiles (pucheros, arrebatos e irritaciones). Puede incluir la sensación de ser una víctima, aunque no sea verdad.

37 Idem. Pág. 401

38 Idem.

3. Comunicación agresiva: Significa expresarse de forma que intimide, rebaje o degrade a la otra persona, de manera que se atente contra sus derechos. Este enfoque conlleva mensajes tales como: *“en realidad yo no me preocupo por usted”*. *“Eso es lo que pienso”*. *“Usted es un tonto por no saberlo, haga lo que le digo o se va de aquí.”*³⁹

Un enfoque agresivo, pasivo y no asertivo de la comunicación crea obstáculos al criticar, menospreciar, reprender, amenazar, no estar abierto a opciones, insistir en la conformidad y centrar la atención en los puntos débiles.

Semántica. Los significados asignados a las palabras conforman la semántica. Sin embargo, las mismas palabras pueden significar cosas diferentes para personas distintas,⁴⁰ de manera que la comunicación en el trabajo dependiendo de su semántica, podría verse como:

- **Una comunicación directa:** *“Déme el informe ahora. Es una orden.”*
- **Sugerencia:** *“Le sugiero que ahora estudiemos la terminación del informe.”*
- **Solicitud:** *“¿Puede hacer el informe? Si no, hágamelo saber.”*
- **Información:** *“La planeación de la producción necesita pronto un informe.”*
- **Pregunta:** *“¿Planeación de la producción, quiere pronto el informe?”*⁴¹

Lugares comunes: Los lugares comunes son patrones de comunicación verbal y no verbal que una persona convierte en hábitos.⁴² Un ejemplo es la forma en que los empleados se saludan entre sí cada mañana.

39 *El Desarrollo Humano y Éxito de las Organizaciones.* Fanny Yépez López, Cali, enero de 1999. Pág 50.

40 *Comportamiento Organizacional.* Hellriegel – Slocun-Woodman. Internacional Thomson. Editors.1999. Pág 396.

41 Idem.

42 Idem.

En ciertos casos, los lugares comunes son muy útiles porque reducen el tiempo necesario en que se utiliza el pensamiento para producir mensajes habituales. También proporcionan predicción en términos de imaginar qué y cómo se dirá la información. Así por ejemplo en la cultura de trabajo de Ford Motor Company, su identidad se refuerzan mediante lugares comunes, entre los que se hallan lemas como *“La calidad es el trabajo número uno”*. En otras ocasiones, los lugares comunes podrían incomodar, ofender y enemistar sobre todo cuando con ellos se pretende humillar o discriminan a otros.

La mentira. Mentir es la forma extrema de engaño en la que el emisor afirma lo que es falso con el objeto de confundir a uno o más receptores. El emisor se ampara en la creencia de que el receptor aceptará la mentira como un hecho. En contraste, la sinceridad consiste en que el emisor se guíe por principios éticos, coherentes y racionales, respetando la verdad. Generalmente en las conversaciones cotidianas de trabajo la adulación no es del todo sincera, pero es normal que se la considere aceptable.⁴³

La distorsión. Representa una amplia gama de mensajes que el emisor usaría entre los extremos de mentir o ser completamente sincero. El uso de lenguaje vago, ambiguo o indirecto no corresponde necesariamente a la intención de engañar por parte del emisor. Tal vez hasta se considere esta forma de lenguaje una conducta política aceptable. Así por ejemplo: un subordinado ante el temor de parecer incompetente, o ser juzgado mal por un gerente en una reunión del departamento, quizá permanezca callado en lugar de expresar una opinión o hacer una pregunta.

La distorsión en las comunicaciones interpersonales se presenta mediante el manejo de impresiones o el consenso, a través del cual el emisor pretende, en forma consciente, influir sobre las percepciones de los receptores. Comúnmente se emplean tres estrategias de manejo de impresiones:

43 *Comportamiento Organizacional*. Hellriegel – Slocun – Woodman Internacional Thomson Editors. 1999. Pág. 397.

- **Zalamería:** uso de adulación, respaldo de las opiniones de otros, favores, risa excesiva frente a las bromas de otros, etc.
- **Auto-alabanza:** presentar los atributos personales o de los otros (jefes) de forma exagerada y jactanciosa.
- **Guardar las apariencias:** La personas utilizan varias tácticas: Disculparse reconociendo que el resultado negativo de un trabajo, no fue culpa propia, como pareciera, ni por intencionalidad o fruto del agotamiento. O justificarse aparentando aceptar la responsabilidad de un resultado, pero negando que éste condujo a problemas.⁴⁴

La estrategia de manejo de impresiones oscila desde formas de distorsión más o menos inofensivas y de poca importancia tales como: ser cortés incluso si no agrada el otro, hasta emitir mensajes de adulación extrema o auto-alabanza para sacar ventajas del interlocutor.

La ética personal del emisor y el conocimiento de sí mismo, así como la naturaleza política de la organización a la que pertenece el individuo, se combinan para influir en el grado hasta el cual se emplearán tácticas de distorsión. Cuanto mayor sea la frecuencia de las tácticas de distorsión y cuanto más se acerquen al extremo de la mentira, más obstáculos representarán para la comunicación interpersonal.

En el contexto actual de globalización, existen otros factores determinantes de la comunicación interpersonal tales como las diferencias culturales en el trabajo.

Diferencias culturales: Brecha o similitud entre las personas en términos de lenguaje, fe religiosa, creencias, condiciones económicas, valores sociales, características físicas, uso de señales no verbales y similares.

44 Annis, *Relationship Dynamics: Theory and Analysis*. J. Musgrave, y M. New York; Free Press, 1996.

La cultura es la forma característica en que las diferentes poblaciones, sociedades o grupos organizan sus vidas o actividades. Existe comunicación intercultural cuando se recibe un mensaje enviado por un integrante de una cultura y lo comprende quien pertenece a otra.⁴⁵

Etnocentrismo: La mayor barrera de la comunicación intercultural se presenta en el etnocentrismo, es decir, cuando una persona piensa: *“solo mi cultura tiene sentido, engloba los valores correctos y representa la forma adecuada y lógica de comportarse y vivir”*. Cuando dos personas etnocéntricas y de culturas diferentes interactúan hay pocas probabilidades de que lleguen a comprenderse. La reacción comunicativa entre etnocéntricos podría ser de enojo, sorpresa o considerar al otro como chistoso.⁴⁶

Diferencias de contextos culturales: Teniendo presente que las culturas de las naciones van desde un contexto bajo hasta un contexto alto⁴⁷. Estas características podrían representar, un obstáculo para la comunicación intercultural.

Culturas de alto contexto: se da primacía a la relación interpersonal, son culturas como la latina, china, coreana, japonesas así como la árabe, griega y española. En el contexto de estas culturas se establece primero la confianza social antes de abordar conversaciones relacionadas con el trabajo. Durante la interacción se asigna gran valor a la buena voluntad y al entorno.

En interacciones con estas culturas es necesario tener en consideración factores como la confianza, las relaciones entre amigos y los integrantes de la familia, las necesidades y dificultades personales, el tiempo y los días festivos. Por ejemplo, los ejecutivos japoneses, cuando se reúnen por primera vez con sus similares

45 Comportamiento Organizacional. Hellriegel – Slocun – Woodman Internacional Thomson Editors. 1999. Pág. 402.

46 *Benefiting from nonsexist language in the workplace.* B. Daily y M. Finch en Business Horizons. Marzo – Abril 1993. Pág. 30.

47 *Honesty in the Workplace.* K.R. Murphy Pacific Grove, Calif: Brooks/Cole, 1996.
.⁴⁴ *Honesty in the Workplace.* K. R. Murphy Pacific Grove, Calif: Brooks/ Cole, 1996

extranjeros, no comienzan a tratar asuntos de negocios de inmediato, se dan tiempo para establecer confianza y conocerse unos a otros; esto muchas veces impacienta a los ejecutivos extranjeros para los cuales el tiempo es oro.

Culturas de bajo contexto. Están catalogadas como tales la alemana, suiza, escandinava, estadounidense e inglesa. En este tipo de culturas, la comunicación en el trabajo se caracteriza por: Iniciar en forma directa y de inmediato las tareas, asuntos o problemas a resolver. Asignar gran valor al conocimiento y al desempeño personal. Otorgar importancia a interacciones claras, precisas y rápidas.

El lenguaje corporal - comunicación no verbal

En la comunicación intercultural la postura corporal, ademanes, el contacto visual, la expresión facial, el contacto físico, el tono y el volumen de la voz y hasta la velocidad del habla podrían constituirse en obstáculos para la interacción.

En contextos interculturales se hace imprescindible presentar coherencia entre la palabra hablada y la expresión o postura corporal, evitar el uso de ademanes grosero o insultante. Así por ejemplo: para la cultura budista la cabeza se considera sagrada, por lo que nunca se toca la cabeza del otro. En la cultura islámica, la mano izquierda se juzga como algo sucio, por lo que nunca se entregan o reciben objetos con esa mano. Para la mayoría de las culturas del mundo, señalar con el dedo es grosero. El círculo del ademán estadounidense "OK" tiene un significado vulgar en Brasil, Paraguay, Singapur y Rusia. Cruzar el tobillo sobre la rodilla es grosero en Indonesia, Tailandia y Siria. En Alemania, Holanda y Suiza, señalarse a sí mismo con el dedo índice insulta a la otra persona. En Francia hay que evitar colocar una mano abierta sobre el puño cerrado. Chistar en Kenia es insultante así como silbar en la India.

Entre las culturas que asignan significados distintos a los ademanes están: Los chinos quienes sacan la lengua para mostrar sorpresa y se rascan los oídos y las mejillas para mostrar felicidad. Los japoneses aspiran y hacen silbar el aire entre los dientes para indicar vergüenza o negación. Los griegos suspiran después que reciben un cumplido. Los hondureños se tocan el rostro con un dedo por debajo de los ojos para señalar precaución o incredulidad. Los vietnamitas miran al suelo con la cabeza baja para mostrar respeto. Los rusos dejan ver menos expresiones faciales y los escandinavos menos ademanes que lo que acostumbran los estadounidenses, pero esto no significa que carezcan de expresividad.

El espacio personal

Un segundo aspecto de la comunicación intercultural no verbal se relaciona con normas asociadas con el espacio. Cada cultura definen los grados aceptables de estas zonas. Los latinos por ejemplo tienden a preferir un espacio personal y social mucho más cercano y quizás consideren grosero a quien retrocede. Los europeos por el contrario prefieren espacio personal y social más distante y considerarían grosero a quien se acerque mucho.

Se considera que un espacio íntimo aquel que esta entre cero y 50 centímetros; un espacio personal (conversar con amigos) el que esta entre 50 centímetros y 1.20 metros; el espacio social para interaccionar con extraños de 1.20 a 3.5 metros. Más de 3.5 metros se considera espacio público (estar de pie en un vestíbulo o áreas de recepción).

Relacionado con el espacio personal y la cultura esta el contacto físico. En investigaciones realizadas a este respecto se observaron, en países distintos, personas sentadas en cafés al aire libre y se contaron el número de contactos físicos durante una hora de conversación. Los resultados fueron: San Juan de Puerto Rico, 180 contactos por hora; París, 110; Gainesville de Florida, uno;

y Londres, cero.⁴⁸ Al parecer la cultura caribeña es mas propicia al contacto físico.

Señales no verbales y estatus

Tanto en organizaciones en donde se presentan interacciones interculturales como en la de culturas homogéneas se propician relaciones entre señales no verbales y estatus; así por ejemplo: los empleados con mayor estatus tienen oficinas más amplias, éstas por lo general están aisladas, de otras, por varias puertas y guardias. Para tener acceso a estas oficinas el trabajador debe solicitar permiso o establecer una cita con el superior.

Éstas y otras señales llevadas al extremo podrían ser unas barreras al diálogo, en especial desde la óptica de los empleados con posición formal inferior.

Sin embargo, hay también señales no verbales que se consideran de apoyo, y que son utilizadas muchas veces por los gerentes para comunicar confianza y apertura comunicativa; por ejemplo, cuando un gerente se reúne con los trabajadores y les toca deliberadamente el brazo en señal de saludo o despedida, cuando les sonríe demostrando aprecio, cuando acerca ligeramente sus sillas a los subordinados y mantiene una posición abierta, mirándoles a los ojos para demostrar, aún más, que le interesan y que los escucha.

A través de la comunicación no verbal se intercambian también señales de dominio, poder y sumisión, como es el caso del lenguaje corporal de género, aunque es necesario decir que estas situaciones ya han cambiado en algunos países, y que podrían ser generalidades que no aplican en todos los casos. En cuanto al uso del espacio en los lugares de trabajo se sabe por ejemplo que con frecuencia el

48 *Intercultural Business Communication in the Global Workplace*. I. Varner y L. Beamer. Burr Ridge, Ill: Irwin, 1995.

espacio corporal de las mujeres esté más limitado y restringido que el de los hombres y que estos controlan mayor territorio y espacio personal, lo que se relaciona con el dominio y el estatus. Se señala también que el espacio personal femenino es abordado o invadido más frecuentemente por el sexo masculino; los jefes tienden a abordar a las mujeres en forma más cercana que a los hombres, a sentarse más cerca de ellas y atravesarse en sus caminos por los pasillos.

Es de resaltar que muchas mujeres han cambiado estos patrones de interacción no verbal. Ahora se sienten con más libertad de dejar de sonreír cuando se sienten infelices, de no bajar la vista, de no dar el paso a los hombres en la calle y de no permitir que las interrumpan. También se ha visto que en las organizaciones las mujeres se dirigen a los hombres con su nombre de pila y que los hombres están en procura de no invadir el espacio personal de la mujer al no mirarlas con fijeza cuando hablan, al no tocarlas (si no es de mutuo acuerdo) e interrumpirlas.

¿Cómo se relaciona la comunicación y el desarrollo organizacional?, este es el tema que se explicará a continuación.

Desarrollo Organizacional y Comunicación

Hablar de desarrollo organizacional (DO) es hablar de desarrollo humano y, en los dos casos, desarrollo implica comunicación como un proceso de diálogo, donde la apertura, la empatía y la receptividad son elementos esenciales.

El DO es profundamente humanista, es un proceso de cambio que comienza en el individuo, luego en su entorno, sea su grupo familiar o laboral, y finalmente ocurre en el nivel organizacional.

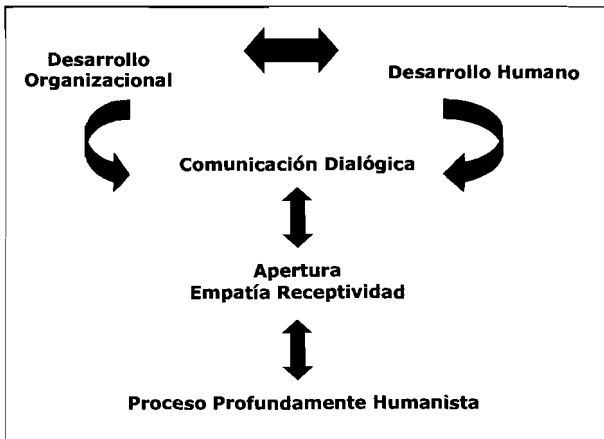
Para *Marco A. Franco*⁴⁹ es necesario desarrollar en primera instancia a los trabajadores para poder lograr el DO. Según

⁴⁹ *Intercultural Business Communication in the Global Workplace*. I.Varner y L.Beamer. Burr Ridge, III: Irwin, 1999.

Beckhard, el DO busca instrumentar un cambio individual y organizacional para que una empresa pueda adaptarse a las fuerzas de cambio.

Es el DO un esfuerzo planeado que cubre a la organización, es administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y mantener la “salud” de la organización. Es la intervención deliberada en los procesos de la organización y la utilización del conocimiento de las ciencias de la conducta.

El término desarrollo es aplicado cuando el cambio en la organización es intencional y proyectado. Como se sabe las organizaciones y las personas que en ellas están incluidas cambian continuamente y algunos cambios ocurren por la oportunidad con que surgen, mientras que otros son proyectados como el caso de DO.



Cuando se habla de DO, la noción es macroscópica y sistémica. Hay muchas variaciones en los enfoques de los diversos autores; cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica, que permite combinaciones variadas, según los tipos de problemas organizacionales involucrados y el estilo de trabajo y de consultoría diseñados.

No existe una sola definición aceptada del DO. La mayoría de los especialistas y teóricos señalan que es un campo de las ciencias de la conducta, aplicada en relación con el cambio planificado y el objetivo de la organización total del sistema. Las metas del DO son: la efectividad de la organización y el desarrollo individual del trabajador.

Berckahaard, Burke, Hornstein y Vail hacen hincapié en la importancia de los procesos de la organización. *Benis, Burke y Robertson* sostienen que el DO es un paquete de teorías, valores, estrategias y técnicas. *Benis*, considera que el DO es una respuesta al cambio, una estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructuras de la organización, dirigidas a lograr que ésta sea capaz de responder a las exigencias cambiantes del ambiente.

Para *Schmuck y Miles* (1971) y *Beckhard*, el DO es un esfuerzo planificado de la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de ésta, mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de ciencias de la conducta.

Algunas definiciones más recientes han sido aportadas por *Beer* (1980), quien enuncia que las metas del DO son:

- Incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización.
- Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización.
- Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.

Como técnica, el DO ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar más eficazmente sus actividades, a establecer relaciones interpersonales más efectivas, muestra al

personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos, para buscar soluciones apropiadas y, quizás algo fundamental, ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios, como son la explosión de conocimientos, la rápida obsolescencia de los productos, la composición cambiante de la fuerza de trabajo y la creciente internacionalización de los negocios.

Entre los presupuestos básicos del DO están:

- **Concepto de organización.** Para *Lawrence y Lorsch*, “organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuciones individuales, con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. Las contribuciones de cada participante a la organización varían, no solamente en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y de contribuciones adoptado por la organización.
- **Concepto de cultura organizacional.** La única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.
- **Concepto de cambio organizacional.** El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna(s) partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser de carácter exógeno cuando provienen del medio ambiente externo. O endógenas si refieren a la necesidad de cambio estructural y de comportamiento al interior de la organización.
- **Necesidades de continua adaptación y cambio.** El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas de adaptación, ajuste y organización dinámicos y vivos, como condición básica a su supervivencia en un ambiente de cambio.

Son objetivos básicos de cambio:

1. **Estratégicos:** preocupados en alterar la relación entre la organización como un todo y su ambiente.
2. **Tecnológicos:** relacionados con la infraestructura de la organización.
3. **Estructurales:** preocupados de las alteraciones en las relaciones de subordinación.
4. **De comportamiento:** enfocados al cambio de fenómenos humanos.
5. **Programas:** destinados a alterar la estructura o los aspectos de los planes de implementación técnica.
6. **Interacción organizacional con el ambiente:** necesidad de adaptarse ante el cambio de las demandas y estímulos externos.
7. **Interacción entre los objetivos del individuo y los de la organización:** necesidad de integrar el sistema social de la organización. Si el ambiente interno de la organización es restrictivo y hostil, e impide el crecimiento y la expansión de las potencialidades del trabajador.

En relación con este último objetivo de cambio, el DO asume un enfoque sistémico en el que es posible lograr que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, donde el trabajo sea estimulado y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

Se pueden clasificar dos tipos de objetivos de cambio, según el foco de los esfuerzos:

- **Objetivos estructurales:** buscan el cambio en la distribución de las funciones de la organización, en el tipo de relaciones de autoridad horizontales y verticales, subordinación, de comunicaciones /decisiones, directrices o reglas y en los sistemas de incentivos formales.
- **Objetivos de comportamiento:** pretenden cambios en el trabajador, en las relaciones interpersonales, en el comportamiento grupal y en el comportamiento intergrupal.

Para *Schein*, los elementos esenciales de cualquier esfuerzo de DO son: Orientación a largo plazo, admisión de los esfuerzos para la mayor eficacia global de la organización y no para una parte de ella así como los pasos de diagnóstico y de intervención que son desarrollados conjuntamente entre los gerentes de línea y el consultor.

Muchas de las actividades actuales del DO derivan del concepto de *"investigación acción"* de *Kurt Lewin*, quien sostiene que nadie puede estudiar un sistema como una organización, sin provocar cambios.

Proceso del DO

El proceso del DO contempla, básicamente, tres etapas:

1. **Recolección de datos:** determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para la recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y la manera de identificar problemas y asuntos importantes.
2. **Diagnóstico organizacional:** interpretación de la situación. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias y establecer prioridades y objetivos.

3. **Acción de intervención:** se selecciona cual es la intervención más adecuada para dar solución al problema específico. Esta no es la etapa final del DO, ya que éste es un proceso constante.

Técnicas de intervención en DO

Métodos de feedback de datos. Parte del inventario de datos de los diferentes aspectos del proceso organizacional. Los datos son sometidos a reuniones de análisis con cada nivel de la organización para planear las medidas correctas. Este método tiene como principio que cuantos más datos cognoscitivos se reciban al respecto de una situación, mayor será la posibilidad de organizar la información y actuar creativamente.

Desarrollo y métodos de entrenamiento de equipos. Consiste en que empleados de varios niveles se reúnen bajo la coordinación del líder del cambio o consultor. Se aborda críticamente el problema en busca de puntos comunes para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación, aclarar y comprender la situación.

Para *Shein*, el DO de un equipo atraviesa las siguientes etapas:

- Formulación de un problema a partir de la necesidad percibida.
- Presentación de propuestas para su solución.
- Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas presentadas.
- Planteamiento para la acción.
- Toma de medidas para la acción.
- Evaluación de los resultados obtenidos.

El DO de equipos puede efectuarse por medio de seminarios de entrenamiento. Esta técnica tiene por objetivo promover el

desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización.⁵⁰

Enriquecimiento y ampliación del cargo. La idea básica del enriquecimiento del cargo es dar a los empleados, a todos los niveles, más oportunidad para la toma de decisiones. Brindar al trabajador la oportunidad para su crecimiento, reconocimiento, desafío y realización personal.

Entrenamiento de la sensibilidad (Grupos T). Es uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupalo. *Campbell y Dunnette* plantean que los principales objetivos de la sensibilidad son:

- Desarrollar la auto—aprehensión del propio comportamiento en un contexto social.
- Aumentar la sensibilidad en cuanto al comportamiento de los otros.
- Incrementar la toma de conciencia de los procesos que inhiben o facilitan el funcionamiento grupal.
- Aumentar la habilidad orientada al diagnóstico y a la acción en situaciones sociales.
- Enseñar a entablar relaciones interpersonales más eficaces con los otros.

Consultoría de procedimientos. Se trata de una técnica paralela a las anteriores. La idea básica es que el consultor no funciona como un especialista en aquello que la organización pretende hacer, pero la auxilia para el mejoramiento de los procesos humanos, de información y el alcance de los objetivos.

50 *Global Communication in Transition.* H. Mowlana Thousand Oaks, Calif: Sage, 1998.

Uno de los aspectos más importantes del DO es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza, en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con responsabilidad y el autocontrol, por lo que una organización que implemente el DO debe no solo apoyar sino fomentar esta filosofía. De allí que el DO *“posea valores humanísticos”*, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Principios de la filosofía del DO

Desde el enfoque de *Douglas McGregor*, llamado el padre del desarrollo organizacional, los principios filosóficos del DO son: *“el hombre es esencialmente bueno, los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse, es necesario la disposición para aceptar riesgos, la colaboración es fundamental; al individuo es necesario verlo como un ser integral”*.

Se debe tener presente que la técnica del DO se fundamenta principalmente en que:

- *“Tanto la alta gerencia como los trabajadores tengan la disposición y el auto-conocimiento para aceptar el cambio”*⁵¹
Aspecto éste que involucra un alto grado de comunicación interpersonal, como intrapersonal.⁵²
- El trabajo en equipo, para lo que se requiere comunicación interpersonal entre compañeros de trabajo de un mismo nivel; así como entre éstos y supervisores y de éstos con los altos mandos y viceversa.
- Retroalimentación de la información, lo que implica niveles adecuados de empatía, receptividad y apertura a la comunicación interpersonal.

51 *El lado humano de la empresa.* Douglas Mc Gregor

52 *La comunicación Interpersonal.* Manuel Marroquín Pérez. Ediciones Mensajero 1995.

- Concertación de objetivos, metas y planes de trabajo.
- Respeto por las personas, elemento más valioso de la organización.
- Confianza y apoyo, se busca la organización eficaz y saludable, caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo.
- Igualdad de poder, las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico, no establecen relaciones de superior a inferior, sino de igual a igual.
- Confrontación, no se puede esconder los problemas. Se les debe enfrentar abiertamente.
- Participación, entre más personas se involucren en el cambio y en las decisiones que lo rodean, más se sentirán comprometidas con el cambio

Kreacic y March señalaron en sus estudios que *“la cultura de trabajo latinoamericana no era compatible con los principios y postulados del DO.”*⁵³ Claro está que si se tiene presente, como lo afirma *Rafael Guizar*, que la cultura no es estática y que puede ser cambiada, así implique mucho tiempo y esfuerzo, no se ve por qué no se pueda pretender intervenir en las culturas latinas para generar desarrollo organizacional, más si se tiene en cuenta que el fracaso de muchos de los programas de DO implementados en América Latina se debe a que se les tomó como una moda y no como un esfuerzo serio y sistemático; de allí que las herramientas y las técnicas que utiliza el DO deban ser asumidas como medios y no como fines.

53 *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones.* Rafael Guizar. McGraw-Hill. 1998

La organización sistémica y el DO

El DO basa su efectividad en la concepción de la organización sistémica, es decir la organización como un todo. La herramienta fundamental para el logro de los objetivos es la comunicación entre los subsistemas sociales, administrativos y tecnológicos.

El enfoque sistémico de las organizaciones, data de la época de los filósofos griegos, e incluso en civilizaciones anteriores, pero fue el biólogo alemán *Ludwig Von Bertalanffy* quien, a partir de la presentación de la teoría de los sistemas abiertos, en 1925, marcó el nacimiento de la teoría general de sistemas. Aún así, fue hasta 1945, al término de la Segunda Guerra Mundial, que se difundió y comprendió esta teoría, la cual se encuentra hoy sólidamente arraigada y aceptada en el mundo científico.

Si bien es comúnmente aceptado que la teoría general de sistemas es un enfoque interdisciplinario, y por tanto aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial, existen ciertos sistemas muy particulares, entre los cuales se destacan las organizaciones humanas, y entre ellas las empresas, que son el ámbito en donde incursiona el DO.

Richard Menschel define un sistema organizacional como: *“una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor efectividad de las empresas”*. Por lo que la comunicación es su fundamento principal. Por su parte, *Irene Place* dice que un sistema es *“un ensamble de partes unidas por indiferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr los objetivos de la misma.”*

Una organización sistémica es más adaptable, porque su diseño estructural estimula una mayor utilización del potencial humano. Se insta a motivaciones más humanas; los procesos para la toma de decisiones, control y fijación de metas se realizan de manera descentralizada y se comparten a todos los niveles de la organización.

La organización sistémica se basa en que tendrá efectividad óptima, en la medida en que sus procesos aseguren una máxima probabilidad en todas las interacciones y relaciones con la organización; en que cada miembro, a la luz de sus antecedentes, valores, deseos y expectativas, considere que su experiencia de trabajo está fundamentada en la colaboración y el apoyo mutuo ⁵⁴

Influencia de la comunicación interpersonal en la organización

La comunicación interpersonal en la organización, entendida como la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias, actitudes y sentimientos (por medio de uno o más medios), producen una puesta en común o comunidad laboral, afecta a elementos tan importantes como los que se señalan a continuación y herramienta que conllevar al DO.



54 *Management of Organizational Behavior*. Paul Heresy y Kenneth H. Blanchard -Englewood Cliffs, N. J. Prentice, 1999.

La motivación. Es el grado en el que un individuo se compromete a gastar esfuerzo en el cumplimiento de una actividad u objetivo específico.⁵⁵ Existen muchos factores en la motivación de un trabajador. Dos factores centrales son los incentivos internos y externos, más comúnmente conocidos como compensaciones intrínsecas y extrínsecas. Los motivadores intrínsecos se basan en el cumplimiento de creencias y valores individuales; los extrínsecos, en compensaciones económicas, bienes o servicios.

*Gary L. Kreps*⁵⁶ identifica cuatro formas en que los miembros de una empresa pueden alcanzar compensaciones intrínsecas:

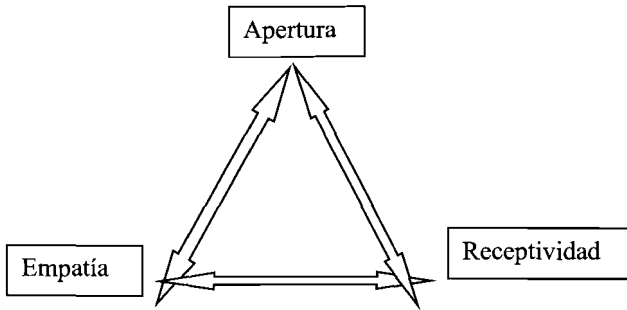
- Desarrollo de roles personales satisfactorios y significativos para el trabajador.
- Refuerzo social de metas colectivas por medio de la participación en grupos.
- Implicación activa, participativa e identificación del trabajador con la empresa y el cumplimiento de sus metas.

Participación de las compensaciones sociales de los esfuerzos y actividades colectivos. Cuando los miembros de la organización tienen una gran motivación, el ambiente es favorable a las relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.⁵⁷

55 *La comunicación en las Organizaciones.* Gary L. Kreps. Addison- Wesley Iberoamericana. 1995. Pág. 172.

56 Ídem.

57 *Administración del Recurso Humano.* Idalberto Chiavenato. Mc Graw - Hill Interamericana, S.A 2000. Pag 102.



En la escala de jerarquía de *Maslow*, el hombre presenta varias necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y autorrealización. Las necesidades sociales están en la cima de la jerarquía, es decir que un individuo está más satisfecho en su trabajo cuando, al tener resueltas sus necesidades fisiológicas y de seguridad, da paso a satisfacer sus necesidades sociales, cuyo motor impulsor es la comunicación interpersonal.

Herzberg,⁵⁸ señala que para motivarse en el trabajo, el individuo requiere sentimiento de realización y de crecimiento, es decir, necesita saber y sentir que se está desarrollando como persona. Por su parte *Vroom*,⁵⁹ argumenta que en contextos en los que la comunicación es efectiva y precisa al igual que los objetivos y metas empresariales, se presentan tres factores que determinan la motivación para el trabajo:

58 Frederick Herzberg, Bernard Maurner. *The Motivation to Work*. New York, John Wiley Sons, 1959. En Administración del Recurso Humano. Idalberto Chiavenato. Mc Graw – Hill Interamericana, S.A 2000 ,

59 Victor H. Vroom. *Work and Motivation*. New York, John Wiley y Sons, 1964. En Administración del Recurso Humano. Idalberto Chiavenato. Mc Graw – Hill Interamericana, S.A 2000.

- Los retos que ofrece el trabajo.
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- La capacidad del individuo para producir, en la medida en que cree poder hacerlo.

Lawler III plantea la teoría motivacional de las expectativas, *“las personas desean ganar dinero, no solo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque les brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización.”*

En las teorías de la motivación aquí planteadas, la necesidad de asociación, relación e interacción del individuo parecen ser un factor importante de motivación laboral. Cuando dichas necesidades no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean, dicha desmotivación es comunicada por el trabajador en la organización de varias maneras, como el ausentismo (no acudir al trabajo) o retraimiento (no muestra interés por el puesto, los compañeros de trabajo y la organización), esto por la necesidad de proteger su propia imagen y evitar un ambiente que le resulta desagradable e insatisfactorio.

La agresión también es otra forma en que el trabajador podría comunicar su insatisfacción o desmotivación laboral. Esta puede ir dirigida contra un objeto, una persona o la misma organización.

Las necesidades sociales están relacionadas con la vida del individuo junto a otras personas, de allí que la asociación, participación, aceptación por parte los colegas, la amistad, el afecto, el amor, y una buena comunicación basada en el respeto, la confianza, la sinceridad logran enaltecer esta necesidad humana.

A nivel individual, el concepto de motivación conduce al de clima organizacional, ya que el ambiente que se presenta entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.

Clima laboral

El clima laboral es el tono emocional interno de la empresa, basado en que tan cómodos se sienten los miembros con los demás y con la empresa misma. Así como puede haber condiciones climatológicas placenteras, cálidas y soleadas, expresadas en una comunicación de apoyo abierta y amistosa, también puede haber un clima desagradable, frío y lluvioso, en el que exista una comunicación empresarial defensiva, cerrada y poco amigable.⁶⁰

Las relaciones se construyen sobre la norma de la reciprocidad, que sugiere que las relaciones interpersonales, los comportamientos de cada individuo son dependientes de los comportamientos del otro. Es por ello que la comunicación mejora el clima laboral, ya que permite crear un ambiente favorable a la franqueza y la retroalimentación positiva, constructiva; genera confianza entre los miembros.

La confianza es la base del trabajo en equipo, se desarrolla a través de la comunicación sincera y de la cooperación, ésta conlleva una cierta disposición a asumir el riesgo de que la otra persona actúe del modo previsto.⁶¹ Si en una organización el clima organizacional es de desconfianza, de competencia e inadecuado, generará muchas defensas en las personas y habrá mayores barreras en la comunicación. Por temor o por negligencia, habrá información que se oculta, se deja de circular o se distorsiona⁶². De allí que la confianza, el apoyo mutuo y la comunicación espontánea están íntimamente interrelacionados, por lo que en la vida laboral, no puede faltar una de ellas.

60 *La comunicación en las organizaciones.* Gary L. Kreps. Addison- Wesley Iberoamericana. 1995. Pág. 172

61 *El Desarrollo Humano y Éxito de las Organizaciones.* Fanny Yépez López, Cali, enero de 1999. Pág 58

62 *Idem.* Pág 63

El trabajo del profesor *Warren Benis*, en *Organizig Genius*, confirma la importancia del apoyo al grupo y la mutualidad, es decir que la gente innovará si confía en no ser arbitrariamente castigada en caso de fracaso. Cuando la gente no tiene que guardar sus espaldas, puede dirigir su energía hacia adelante. La confianza minimiza las tácticas de protección, que solo hacen más lento el trabajo y engendra el único antídoto contra el miedo, ya que el trabajo es más abierto al cambio.

Conceptualmente, se podría definir al clima organizacional como el término utilizado para describir la exclusiva constelación de características y propiedades asociadas con una organización y compartidas por sus miembros. Cada grupo de trabajo crea tipos diferentes de clima. Un tipo de clima encontrado en un departamento puede diferir del de otro, y ambos podrían diferir del clima de la organización como un todo.

Entre las propiedades del clima favorable a una organizacional podrían estar:

- **Solidaridad:** la percepción, por parte de los empleados, de que las necesidades personales de las tareas son satisfechas.
- **Consideración:** la percepción, por parte de los empleados, de una atmósfera de apoyo, en la cual los directivos los tratan como seres humanos.
- **Producción:** la percepción de que los superiores saben dirigir la organización.
- **Desafío y responsabilidad:** la sensación de *“ser su propio jefe.”*
- **Calor humano y apoyo:** la sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
- **Identidad organizacional:** grado de lealtad hacía el grupo, percibido por sus miembros.

- **Intimidación:** disfrute de las relaciones amistosas que se encuentran en toda la organización.
- **Confianza:** la administración manifiesta una conducta orientada a la tarea, que muestra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo para *“tener en marcha a la organización.”*

Cultura comunicativa

La cultura proporciona a los miembros de la organización identidad social, patrones de conducta y sentido de pertenencia. Es lo que caracteriza a la empresa o a un grupo social, y le distingue de otros por su modo de pensar, sentir, obrar y por las determinadas maneras de enfrentarse y de reaccionar a las influencias de su medio. En el contexto actual la cultura comunicativa es de hecho una ventaja competitiva.

Una cultura de comunicación abierta, espontánea, receptiva y empática, es guía para tomar decisiones y para actuar en la organización. Por lo que es adecuado, deseable o preferible, para resolver los asuntos de la vida laboral, la comunicación a la incomunicación

La cultura, de acuerdo con la teoría social, se desarrolla por medio de la interacción humana, y es un resultado de la experiencia social.⁶³ El aspecto básico de ésta son las interpretaciones colectivas que se realizan acerca de las actividades y resultados propuestos. Una adecuada cultura comunicativa debe constituirse en el marco interpretativo de la organización que permita: La autonomía, la innovación, la productividad y la unanimidad en el espíritu y la acción.

Desarrollo personal

Para que una empresa piense que está generando desarrollo organizacional no basta que seleccione a los mejores candidatos y

los ubique en los cargos adecuados, como tampoco es suficiente que les pague buenos salarios y beneficios. Para lograr la eficiencia y eficacia del trabajador es necesario su desarrollo permanente. Porque es a través de las personas que la empresa logra sus objetivos, como también es a través de éstas que alcanza su misión propuesta.

El desarrollo humano permite el desarrollo organizacional. La capacitación es solo un aspecto de este proceso que se inicia con el nacimiento del individuo y termina con su muerte. Teniendo en cuenta que las personas, por naturaleza, buscan desarrollarse y desean el éxito es necesario que sus motivaciones e intereses sean reconocidas en la organización, para lograr así el desarrollo personal.

Liderazgo transformacional

En la década de los ochenta y principios de los noventa del siglo XX, a raíz de las fuertes críticas hechas a los líderes de línea, se plantea una orientación que surge como un nuevo paradigma de liderazgo, el liderazgo transformacional. Según esta perspectiva, el líder necesita de disciplina interior y una visión equilibrada de los intereses propios y los instintos competitivos que exige el mercado y, por otro lado, las responsabilidades legales y morales que la comunidad espera.

Este estilo de liderazgo está centrado en principios y es un nuevo paradigma de transformación, una nueva forma de pensar y actuar de los líderes que tiene por objetivo ayudar a resolver los dilemas típicos de la vida moderna.

Cambiar el paradigma de liderazgo actual implica ruptura y transformación, porque la formación administrativa y de liderazgo se ha basado en la medición cuantitativa, generando en los líderes, pensamientos a corto plazo y formas tradicionales de administrar.

A lo largo de la historia, los líderes han utilizado diferentes modelos y mapas para dirigir a la gente, éstos van desde el paradigma de la zanahoria y el garrote donde para crear productividad se empleaban las recompensas y los castigos, hasta relaciones humanas y modelos de recursos humanos más refinados, basados en estrategias de influencias y técnicas de participación.

En contraste con el líder administrativo, el transformacional es aquel que ha educado sus instintos competitivos y agresivos, para dedicarlos a la cooperación y la expansión de su organización.

El líder transformacional debe tener autoridad moral e integridad, es decir, el pleno desarrollo y florecimiento de todos los aspectos de la persona humana, comprender tanto el crecimiento en el sentido de la excelencia moral como de la excelencia empresarial.

El líder transformacional *“vigoriza el flujo de la comunicación interpersonal y orquesta otros para lograr la sinergia. Inspira a las personas para querer hacer algo, en oposición al líder que fuerza a las personas a hacer”*. Un liderazgo fundamentado en principios brinda al personal la posibilidad de actuar, sin tener que estarle conduciendo, evaluando, corrigiendo o controlando. Los principios en los que se fundamenta el liderazgo transformacional son de aplicación universal y cuando éstos son incorporados a la organización como hábitos, permiten al personal crear una amplia variedad de prácticas con las que puede resolver diferentes situaciones.

*“Guiar a través de principios, en oposición a hacerlo por medio de prácticas, requiere un diferente tipo de capacitación, pero la recompensa es: más pericia, creatividad y responsabilidad, virtudes compartidas a todos los niveles de la organización.”*⁶⁴

Entre los principios que según *Stephen R. Covey*⁶⁵ debe poseer un líder están:

64 *Character education for developing youth leadership* Carl I Fertman. The Education Digest. Dic 1999.

65 *El liderazgo centrado en principios*. Stephen R. Covey. Paidós Empresa 1994.

- La persuasión, que incluye compartir las razones y el razonamiento, explicar los porqués y los comos. La paciencia con el proceso y con la persona.
- La delicadeza, en oposición al rigor, la dureza y la presión externa.
- La disposición a aprender de los demás
- La aceptación, abstenerse de juzgar a los otros
- La bondad, la sensibilidad, la preocupación para con los demás.

Es también importante que un líder transformacional tenga una actitud abierta, confronte compasivamente, reconociendo el error, la equivocación y corrigiendo el rumbo. La consistencia en su estilo de liderazgo es de suma importancia para el proceso, así como la integridad. Armonizar honestamente las palabras y los sentimientos con los pensamientos y los actos, con la única aspiración de hacer el bien a los demás, sin la menor malicia ni deseo de engaño, de aprovechamiento de ellos, de manipulación ni de control.

En términos generales, se podría decir que un líder transformacional es más afectivo, perceptivo, un motivador por naturaleza, persistente y brinda gran satisfacción en el trabajo. *“Este modelo de líder reestructura, reforma teniendo en cuenta las percepciones, actitudes, motivaciones, capacidades de sus trabajadores.”*⁶⁶

Según un estudio realizado en Nueva Zelanda, se ha comprobado que este tipo de líder es más competente, su actividad está basada en la intervención y la implementación de programas de cambio,⁶⁷ presenta también una alta estimulación intelectual, motiva la creatividad y el trabajo en equipo. Tiene una visión optimista y su estilo de liderazgo genera interacción.

⁶⁶ *A Short course in leadership skills for the rehabilitation team Alexandria.* Patrick W Corrigan y otros. Apr/May/Jun 2000.

⁶⁷ Idem.

La formación de un líder transformacional se da en todo un proceso de crecimiento, y no es una fórmula mágica, el artículo *"Character education for developing youth leadership"*⁶⁸ reseña una investigación que se hizo en las preparatorias de Nueva Zelanda, donde están educando para un liderazgo transformacional. A los adolescentes se les presentan diferentes situaciones para que desarrollen sus habilidades. Se le influencia el poder proponer y criticar la realidad, de manera muy natural. Se les desarrolla habilidades de comunicación y se les adiestra en ética y moral.

En tal sentido, un líder que no desarrolle una orientación basada en principios y en la ética, no solo pierde moralidad como persona, sino que también contribuye con sus acciones, a que la sociedad en conjunto sucumba en la irresponsabilidad.

A los efectos de la fábrica global, es necesario enfrentarlos con principios y ética. Pero para llevar a la práctica esta fábrica espiritual compete a las empresas y a los líderes, encauzar la intención, imaginar las implicaciones, crear las estructuras y las transformaciones necesarias para este tipo de orientación.

La prueba de madurez de un líder transformacional es su habilidad para cambiar hábitos, desarrollar virtudes, aprender disciplinas básicas, cumplir con lo prometido, ser fiel a sus juramentos, actuar con valentía y ser auténticamente respetuoso con los sentimientos y convicciones ajenas. Debe saber valorarse a sí mismo y a los demás, subordinarse a fines y principios superiores, esencia de lo más elevado de la condición humana y el fundamento de un liderazgo eficaz.

Entre las cualidades que caracterizan a un líder transformacional están:

68 *Character education for developing youth leadership*. Carl I Fertman Hte Education Digest. 1999

- Enfoca los procesos.
- Capacita al trabajador.
- Se expresa mediante declaraciones condicionales (podría ser, en lugar de esto es).
- Escucha de manera activa, antes de tomar cualquier decisión.
- Promueve la participación.
- Anima al trabajador a tomar decisiones ante diversas opciones.
- Genera expectativas alcanzables.
- Está seguro, pero en ciertos casos se permite la incertidumbre como medio para generar creatividad en el trabajador.
- Está más allá de los números.
- Hace distinciones, trata a cada persona como un ser diferente y único.

Comunicación eficaz para el trabajo y el DO

Todas las organizaciones esperan de sus empleados lealtad, compromiso, entrega, colaboración, sentido de pertenencia, entusiasmo, cualidades que no se pueden comprar, pero que se podrían conseguir, si al personal se le brinda un trato humano y digno, si los cargos son estimulantes y generan desarrollo y mayores responsabilidades, si los estilos de dirección propenden por los resultados, por estimular el logro, la autonomía y la creatividad y, algo esencial, si se pagan salarios, prestaciones y beneficios adecuados al trabajador.

Es necesario que las personas encuentren en su trabajo no solo una fuente de ingreso para satisfacer sus necesidades económicas básicas, sino el lugar donde a través del trabajo puedan crecer, madurar y desarrollar sus capacidades y potencialidades.

Por naturaleza, toda persona tiende a su desarrollo y éste se da fundamentalmente, a través del trabajo, por lo que es responsabilidad de la organización crear las condiciones necesarias para el desarrollo de las personas, el crecimiento de sus cualidades, capacidades y aptitudes actuales y potenciales; caso contrario también será responsable de su estancamiento.

De tal manera que el gran reto de la organización de hoy día, es saber dirigir a las personas de tal manera que logren su propio desarrollo y el de la empresa. Y para lograrlo es necesaria la comunicación. Es decir diálogo, lo cual implica que cada uno de los interlocutores acepte al otro como persona diferente y autónoma.

El diálogo es un proceso mediante el cual las personas suspenden los intercambios defensivos, con el objeto de permitir el libre flujo de la exploración de las figuraciones y creencias propias y las de los demás. Como resultado de esto, el diálogo establece confianza mutua e intereses en común.⁶⁹ El diálogo verdadero exige que las personas que participan demuestren ciertas habilidades y conductas, tales como la apertura, empatía y receptividad comunicativa.

Variables en relación con el individuo		
Variable	Subvariables	
Apertura Capacidad y actitud del trabajador para comunicar sus propios pensamientos, emociones, sentimientos, ideas, etc., y manifestarlos expresamente a los demás.	Disposición: Actitud personal del trabajador a desear interrelacionarse con otros.	Seguridad Comunicativa Seguridad del trabajador en cuanto a su comunicación, es decir consigo mismo, aspecto indispensable para la comunicación interpersonal
Receptividad Capacidad y actitud del trabajador a recibir y atender expresamente la comunicación que los otros nos hacen de los sentimientos, ideas y opiniones que tienen o muestran hacia uno.	Autocontrol Seguridad, autoestima que presenta el trabajador en cuanto a sí mismo para asumir el control de situaciones, aspecto indispensable para la comunicación interpersonal.	Autodefensa Comunicativa Madurez personal del trabajador para asumir la crítica y hacerla cuando es necesario.

Apertura - comunicativa. Es, ante todo disposición a escuchar. Acoger y aceptar el mensaje emitido por el otro. Proceso que integra información física, emocional e intelectual en la búsqueda de significado y comprensión.⁷⁰ El escuchar es efectivo cuando el receptor comprende el mensaje del emisor.

69 *Taking flight: Dialogue, collective thinking and organizational learning.* U.N Isaacs. 1995, pp 445.
70 *The Lost Art of Listening.* M.P Nichols. New York: Guilford. 1999.

Pruebas de comprensión del escuchar en el trabajo⁷¹ indican que el cuarenta por ciento de las ocho horas diarias de labores son destinadas por el trabajador a escuchar. Y que a éstos les resulta difícil escuchar con atención a un jefe que les desagrada. Por lo que se deduce que la habilidad para escuchar influye sobre la calidad de las relaciones y es necesaria para estimular los niveles máximos de retroalimentación y disposición a la comunicación.

El escuchar en forma activa para fomentar el diálogo incluye:

- **Contar con una razón o propósito para escuchar.** Los buenos escuchadores tienden a buscar valor y significado en lo que se dice, incluso si carecen de interés sobre el tema o problema en particular. Los escuchadores deficientes suelen racionalizar cualquier falta de atención, parcial o total, sobre la base de una carencia de interés inicial.
- **Suspender el juicio,** al menos en forma inicial. Escuchar bien exige concentrarse en el mensaje total del emisor, en lugar de evaluar a partir de unas cuantas ideas presentadas al inicio.
- **Resistirse a las distracciones,** por ejemplo ruidos, visión, otras personas, y centrar la atención en el emisor.
- **Hacer una pausa,** antes de responder al emisor.
- **Expresar de otra manera, con las propias palabras,** el contenido y el sentido de lo que, al parecer, dice el emisor, en especial cuando el mensaje es emocional o no está claro.
- **Perseguir los temas importantes del emisor** en términos de contenido y sentido total del mensaje.
- **Diferenciar el tiempo y la velocidad del pensamiento para reflexionar** sobre el contenido y buscar el significado.⁷² Es más probable que se presente un diálogo eficaz cuando se ponen en práctica las habilidades del escuchar activo. Por

⁷¹ *How to Talk So People Listen.* S. Hamlin. New York: Harper & Row, 1998.

⁷² *Hey! Listen Up*, A.S Horowitz, Computerworld, 1 de julio de 1998. Pág.63.

ejemplo, en la empresa Pillsbury se estableció un sistema especial para escuchar, cuyo objetivo principal era conocer a los empleados y posibilitar que, en cada momento que éstos tuvieran una idea que pudiera mejorar la empresa o el trabajo específico de cada área, ésta fuera comunicada inmediatamente.

- *Todas las llamadas fueron grabadas* y cuando los gerentes comenzaron a leer los reportes, se asombraron de ver cuantas ideas se habían reprimido a causa del temor al ridículo o los engaños. Este programa se convirtió en una alternativa y en muestra para convencer a otros miembros de la organización de la necesidad de estimular la retroalimentación y el escuchar de manera activa.⁷³
- *Disposición para la comunicación.* Si se parte del hecho de que la comunicación ocurre en un nivel directo y en un nivel de metacomunicación, entendida ésta como las figuraciones, inferencias e interpretaciones (ocultas) de las partes que forman la base de los mensajes abiertos, podríamos ver la disposición para comunicarnos de las siguientes manera:

Comunicaciones cerradas

En este tipo de comunicación, emisores y receptores esconden en forma consciente sus intenciones y mensajes reales y, la participación se presenta de manera agresiva.

La metacomunicación se centra en inferencias, como por ejemplo:

- “lo que creo que usted piensa acerca de lo que dije”
- “lo que creo que usted quiere decir en realidad”
- “lo que quiero decir en realidad, pero espero que usted no entienda su sentido”

73 *Two executives cook up way to make Pillsbury listen*, T., Jr.Petzing, en Wall Street Journal, 27 de octubre 1999.

- *“lo que usted dice, pero lo que yo creo que significa en realidad”*
- *“lo que yo creo que usted intenta decirme, pero que no me lo dice de manera directa debido a...(teme lastimar mis sentimientos, piensa que ser abierto por completo daña sus posibilidades de un ascenso, etc.)”*

Comunicaciones abiertas

La disposición para comunicarse en este tipo de comunicación es sincera, franca y de apoyo. Las palabras y las señales no verbales que se transmiten conllevan un mensaje auténtico, que el emisor eligió sin intenciones ocultas. En esta comunicación, la gente expresa lo que quiere decir y quiere decir lo que expresa, los posibles errores que se presentan en este tipo de comunicación son errores sinceros (como los diferentes significados que las personas confieren a las palabras: por ejemplo, pronto o de inmediato.)

En tal sentido, la disposición de una persona para comunicarse se debe ver en relación con el contexto asociado, que podría ser de poder y comportamiento político, de conflicto y negociación y en términos de cultura empresarial. También es de resaltar factores contextuales como:

Antecedentes de la relación. Éste es quizás el factor más importante que afecta la confianza y los riesgos que se corren en la comunicación interpersonal. En tal sentido, aspectos como que se ha faltado a la confianza o a la de los otros en el pasado resultan de gran valor para la comunicación, también el hecho de que haya dado señales (verbales y/o no verbales) con las que demuestra su intención de ser sincero o franco, o mostrar indicios de todo lo contrario. Los antecedentes de una relación de confianza crean en los interlocutores la disposición a comunicarse de una manera directa, sin metacomunicación.

Antecedentes de confrontación. Cuando se han presentado

éstos antecedentes en una relación es mejor establecer una comunicación cautelosa, es el caso, por ejemplo del sindicato y la administración en negociaciones de salarios. Por el contrario en una comunicación amistosa en la que los interlocutores intenten agradar, fortalecer su posición o mejorar su autoestima, una comunicación cautelosa se consideraría algo irracional.

Seguridad comunicativa

La comunicación consigo mismo es requisito previo para la comunicación con los otros y, a la vez, son dos procesos que se dan paralelamente. El comunicarme con los otros es algo simultáneo al comunicarme conmigo mismo. En la medida que la persona sea sensible a sí mismo, a sus sentimientos, será sensible a los sentimientos del otro, a sus sensaciones y su comunicación.

La comunicación consigo mismo condiciona la comunicación con los demás; entre las posturas que toman las personas ante sí mismas están:

- **Desconocerse o no aceptarse.** “No sé quien soy, no sé lo que me pasa.”
- **Rechazarse en esta postura,** la persona no se acepta tal cual es y tiende a reprimir pensamientos u opiniones.
- **Querer conocerse y aceptarse.** Esta postura es la auténtica actitud de comunicación consigo mismo. Es la comunicación que libera su auténtico yo, que recapacita y prepara para la comunicación con los demás.

La seguridad comunicativa se presenta cuando comunicamos nuestras ideas, opiniones, juicios y cuando manifestamos nuestro acuerdo o desacuerdo con otras ideas u opiniones (de manera verbal o no verbal). Es un nivel de comunicación más personal. Aquí damos y recibimos conocimiento sobre nosotros mismos. Este tipo de comunicación se da en un clima de aceptación del otro.

La relación entre la seguridad comunicativa y la eficacia en una organización parece adoptar una forma curvilínea. Las personas que se inhiben quizá reprimen sus sentimientos reales porque revelarlos resultaría amenazador. Por el contrario, quienes revelan todo, quienes exponen mucho sobre sí mismos a cualquier persona que conocen, tal vez sean incapaces en realidad de comunicarse, porque se preocupan demasiado de sí mismos.

Una seguridad comunicativa apropiada en el trabajo facilita el diálogo y la participación en problemas de la organización. Claro está que muchas veces el nivel de una persona dentro de la organización complica esta seguridad.

Es probable que las personas disminuyan su seguridad comunicativa con las personas que ostentan mayor poder formal, debido a la capacidad de otorgar promociones y ascensos o, en su defecto, descensos y despidos. Incluso cuando un subordinado se halla en la posibilidad y está dispuesto a emplear formas apropiadas de seguridad comunicativa en el trabajo, la percepción que tenga de la confiabilidad de su superior, en el sentido de que no usará la información revelada para castigar, intimidar o ridiculizar, con probabilidad influirá sobre la cantidad y la forma de la seguridad comunicativa.

“La personalidad sana se manifiesta por un modelo que se llama autenticidad, sinceridad. Por lo general, las personalidades menos sanas, las que no funcionan con toda su capacidad, sufren colapsos nerviosos periódicos o llegan en forma crónica a puntos muertos, tal vez sean mentirosas. Dicen lo que no quieren dar a entender. La selección de sus exposiciones obedece más a un valor cosmético que a la verdad. Las consecuencias de toda una vida de mentiras sobre uno mismo, de decir y hacer cosas solo para aparentar, es lo que definitivamente hace que la persona pierda contacto con su ser real. El ser auténtico que manifiesta las personalidades más saludables adopta la forma de revelación inconsciente de su ser en palabras, decisiones y acciones.”⁷⁴

74 *The Lost Art of Listening*. New York: Guilford 1998.

Empatía comunicativa

La empatía es un ingrediente imprescindible de toda comunicación, es una característica que puede adquirirse; de hecho, todo el que aspire a tener buena comunicación interpersonal, debe cultivar su capacidad de empatía.

Según *Kar Roger*, considerado el padre del desarrollo humano, la empatía es la capacidad para ponerse en el lugar de otra persona, es decir, ser capaz de penetrar en su mundo perceptual, captando la situación tal como la vive y percibe el otro, no como nosotros, con nuestra personalidad o sistema de valores y creencias, la viviríamos o percibiríamos. También es entendida como la escucha activa en la que se trata de entender a las personas en su proceso y circunstancias específicas de elaboración del mensaje.⁷⁵

La actitud empática supone percibir, no solamente los contenidos explicativos del mensaje, sino los sentimientos, implícita o explícitamente contenidos en él. Esto implica, en la práctica, un desdoblarse psíquico por parte del receptor, que deberá prescindir de sus propios sentimientos, valores y creencias, para evitar que su proyección, más o menos consciente, contamine la percepción empática del mundo de la otra persona.

La empatía requiere:

1. **Congruencia**, básicamente es estar en contacto con sí mismo, en comunicación continua con nuestro propio ser. Pensar y actuar de acuerdo con nuestro ser interior, ser sinceros, coherentes, genuinos, auténticos; esto no significa que se diga todo lo que pasa por la cabeza; se debe ser sensible con uno mismo y con las personas con las que se comunica.
2. **Aceptación incondicional del otro**, aceptar al otro(s) tal y cual es; aceptarle aquí y ahora; no más adelante, cuando

75 *Communication at work: Management and the communication intensive organization* S.R Axley, Westport. Conn- Quorum Book, 1996.

sea mayor o cuando cambie, o tenga más prestigio.

3. **Asumir al otro comunicante incondicionalmente**, implica aceptar sus gestos, su forma de hablar, su manera de enfocar la vida, su inteligencia, su cuerpo, sus actos. Esto hace que no se trate de manipular, de cambiar al otro; por el contrario, favorece que el otro pueda expresarse libremente y con confianza.
4. **Esfuerzo por captar el mundo interior del otro**, sus sentimientos, sus posibilidades y sus limitaciones. Ponerse en el lugar de otro no significa dejar de ser uno mismo. Es compartir con el otro, entenderle sin manipularle y ayudándole, si lo necesita, con soluciones posibles para él, que no le alejen de sí mismo, respetando su libertad y autonomía.

La actitud empática entre los miembros de una organización, y de ésta con sus miembros es conveniente para la descodificación de los mensajes, ya que la empatía posibilita una comprensión más cercana del mensaje del emisor y, por consiguiente, una reducción del vacío interpersonal.

Como se ha explicado a lo largo de estos capítulos, la comunicación interpersonal es una necesidad que toda persona tiene para constituirse en un ser humano en proceso dinámico hacia su propia autorrealización. Adecuadamente concebida y expresada, la comunicación interpersonal es un claro vehículo de configuración exponencial de nuestra propia humanidad y de las de aquellos que nos rodean.

Esta comunicación, capaz de confirmar a los seres humanos como son, e incluso como pueden llegar a ser, no es, sin embargo, algo fácil de lograr, especialmente en la cultura organizacional de nuestras empresas, que están sustentadas en el poder, el egoísmo y en el desconocimiento del trabajador como ser pensante, libre, autónomo y capaz.

De allí que el reto empresarial consista en profundizar y asomarse al abismo de su propia identidad e interioridad de sus miembros, para desde ahí descubrirle, confirmarle en su dignidad de ser humano.

En el actual contexto, los niveles de apertura, receptividad y empatía que tenga la empresa con sus trabajadores y grupos de trabajo, así como con el entorno, le permitirán sortear dificultades, ser más creativa en la solución de sus problemas y crear un ambiente laboral favorable al cambio, la productividad y el desarrollo organizacional.

Receptividad comunicativa

Se manifiesta con la retroalimentación por medio de señales o expresiones, que expresa un individuo para que los demás o el emisor, vean lo que está pasando dentro de él.

Otras veces, esta retroalimentación es más explícita cuando se pregunta al receptor si entendió el mensaje que se le envió. En casi toda la interacción comunicativa, la retroalimentación se puede cultivar voluntariamente, una vez que se esté consciente de su valor como elemento favorecedor de la comunicación.

La retroalimentación se podría presentar de varias formas:

Retroalimentación informativa. Cuando se repite lo que se ha escuchado para asegurarse de que se ha entendido bien la intención del mensaje. Por ejemplo, dice un supervisor a su jefe: *“si te he entendido bien, me parece que estás inquieto por los bajos niveles de niveles de producción.”*

Retroalimentación sobre la reacción personal. Cuando se dice a otro los sentimientos y reacciones que producen sus palabras o comportamiento en otros. Por ejemplo: dice el jefe a un trabajador:

“cuando llegas tarde y no avisas de tu retraso, creo que no piensas en tu trabajo y lo importante que es tu presencia para lograr los límites de producción.” En este tipo de retroalimentación no se juzga al otro, ni se le atribuye sentimientos o intenciones determinadas.

Retroalimentación de juicio. Cuando se expresa al otro la opinión o juicio acerca de su personal o de su comportamiento, por ejemplo: *“creo que eres demasiado exigente con los trabajadores.”* Este tipo de retroalimentación debe darse en un clima de mucha confianza y de apoyo mutuo, de otra forma puede ser rechazada. Hay veces que se pide nuestra opinión, pero muchas veces se busca, solo que se tenga una opinión determinada, semejante a la del emisor y no una de juicio propio.

Retroalimentación forzada. Cuando al hablar con otra persona se llama su atención sobre su comportamiento, cuando le decimos aspectos de sí mismo que él no conoce o no percibe y nosotros sí, por ejemplo: *“¿no te das cuenta que con lo que estás haciendo atentas contra la mayoría de los trabajadores de esta empresa, que buscan mejorar su situación?”*

En general, para que la retroalimentación sea efectiva en el trabajo deberá ser más descriptiva que valorativa, es decir, describir las conductas en lugar de juzgarlas, esto reduce las actitudes defensivas y permite que el otro tenga libertad de corregir su conducta según crea conveniente.

Debe ser más abocada a situaciones concretas que generales, deberá estar referida a comportamientos que pueden ser cambiados. Es más conveniente que la comunicación sea solicitada que forzada y que pueda ser contrastada por quien la recibe.

De acuerdo con los conceptos referidos en este capítulo, se propone a continuación un instrumento para diagnosticar la comunicación interpersonal en una organización.

Metodología para el diagnóstico

VARIABLES CONSIDERADAS

La gran variable a medir con el instrumento es la comunicación para el trabajo o comunicación interpersonal bajo las sub-variables apertura, empatía y receptividad.

El cuestionario debe ser aplicado a una muestra representativa de la organización, cuidando que las esferas o niveles organizativos queden correctamente representados.

El cuestionario mide la percepción de los miembros de la organización en torno a la actitud comunicativa de los individuos, su opinión de la comunicación entre los grupos y de la comunicación en el sistema empresarial.

A nivel <i>grupal</i> mide: la apertura, empatía y receptividad comunicativa del grupo.		
Variable	Subvariables	
Apertura	Empatía	Receptividad
Capacidad y actitud de los grupos a relacionarse y comunicarse de manera espontánea y sinceramente con los demás grupos	Capacidad que tiene el grupo a colocarse en la posición de los otros (empresa, trabajadores) y tratar de entenderles y acompañarles en su proceso.	Capacidad y actitud del grupo para recibir mensajes del entorno, personas y demás grupos de la organización.

Variable en relación con el sistema administrativo

Del sistema administrativo el cuestionario mide:		
Variables	Subvariables	
Apertura	Empatía	Receptividad
Actitud y capacidad de la empresa para convivir con sus trabajadores de manera abiertamente, sincera y espontánea	Actitud de la empresa (directivos) para entender entienda y acompañar al trabajador en su proceso de decodificación de mensajes	Actitud y capacidad de la empresa (directivos) para escuchar y atender los mensajes del trabajador.

El cuestionario incorpora también algunas preguntas enfocadas a las necesidades de capacitación de los miembros de la organización, en cuanto a la comunicación, su interés por un tipo de capacitación de esta índole y la importancia que representa para él la comunicación en el trabajo. Estas respuestas se convierten en las guías para el diagnóstico, especialmente a lo tocante con los procesos de capacitación.

Cuestionario

El siguiente es el cuestionario para medir la comunicación en el sistema organizacional. La plantilla contiene los datos referentes a la variable medida, los indicadores, los ítems, los códigos de las preguntas, los valores dados a cada pregunta. Dichos valores corresponden a una escala tipo “Licker”, con valores que van de cero a cuatro según la respuesta de cada enunciado.

Matriz de Variables, Ítem, códigos y valores

Variable	Indicadores	No	Ítem	Códigos	Valor	Sujeto de Investigación
Comunicación (Trabajador) Apertura:	Disposición	1	-Cuanto menos hablo con mis compañeros en el trabajo mejor. Creo que en boca cerrada no entra mosca.	.Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	Valor TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Trabajadores.
		2	-Muchas veces me he arrepentido de haber hablado en esta empresa, pero pocas de haber callado.			
		3	-Pienso que la comunicación en el trabajo es necesaria, pero manteniendo a salvo mi intimidad.			
		4	- Me siento mejor haciendo mi trabajo solo que acompañado			
	Seguridad Comunicativa	5	- En esta empresa me resulta difícil encontrar personas en las que pueda confiar para comunicarme mis sentimientos, pensamientos u opiniones.	-Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 0 A: . 1 N: .2 D: . 3 TD: 4	
		6	- No me gusta las situaciones de trabajo en las que tengo que relacionarme con los demás.			
		7	- Cuando siento que hieren mis sentimientos personales, tiendo a cerrarme como una ostra.			
		8	- En esta empresa me comporto con los demás tal y como soy. No guardo apariencias.	-Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	

Receptividad	Control de situaciones	9	- Creo que el éxito, el fracaso, la felicidad, etc., no dependen de uno mismo.	-Totalmente de acuerdo (TA) - De acuerdo (A) -Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) -En desacuerdo (D) -Totalmente en -desacuerdo (TD)	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	
		10	- Tengo el convencimiento que para que las cosas mejoren en estas empresas depende más de los demás que de mi mismo(a).			
		11	- Si tengo que hacer algo. Lo hago a pesar de que no sea agradable enfrentar con ello..		TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	
	Defensiva comunicativa	12	- Me cuesta aceptar las opiniones que los demás emiten sobre mí.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	
		13	- Me es difícil llevarme bien con quien me dice las verdades.			
		14	-Siento que mi trabajo es poco importante para esta empresa.			
Comunicación (Grupo)	Apertura	15	- En mi grupo de trabajo hay mucho interés por relacionarnos, entre nosotros mismos.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA:4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	
		16	- Los integrantes de mi grupo de trabajo no se escuchan entre si o no se hablan.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	
		17	- Como persona mi grupo de trabajo me valora y respeta		TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	
		18	- Entre compañeros de trabajo tenemos la suficiente confianza como para hacernos recomendaciones para mejorar.			

19	Receptividad	19	- La comunicación de mi grupo de trabajo y los demás grupos es muy buena. - Mi grupo de trabajo tiene la habilidad para identificar y solucionar rápidamente problemas. - En mi equipo de trabajo se atienden las sugerencias que nos hacen, los demás grupos y personas de la empresa.	TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
20		20	- En mi grupo de trabajo se atienden las sugerencias que nos hacen, los demás grupos y personas de la empresa. - Mi grupo de trabajo tiene la habilidad para identificar y solucionar rápidamente problemas.	TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
21		21	- En mi grupo de trabajo se atienden las sugerencias que nos hacen, los demás grupos y personas de la empresa. - Mi grupo de trabajo tiene la habilidad para identificar y solucionar rápidamente problemas.	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
22	Empatía	22	- En mi grupo de trabajo se presentan muchos agravios y quejas internas. - En mi grupo de trabajo nos toca aprender de nuestros propios errores, ya que no compartimos las experiencias positivas y negativas de trabajo.	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
23		23	- En mi grupo de trabajo nos toca aprender de nuestros propios errores, ya que no compartimos las experiencias positivas y negativas de trabajo.	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
24		24	- No es responsabilidad de mi grupo de trabajo mejorar o no la empresa.	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
25		25	- Como grupo de reuniones y trabajos no trabajamos sobre problemas de trabajo.	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
26		26	- Yo me encuentro muy identificado con mi grupo de trabajo.	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
27	Apertura	27	- Esta empresa comparte con sus trabajadores sus objetivos y metas. - En esta empresa se permite que el personal comunique libremente sus ideas.	TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
28		28	- Esta empresa comparte con sus trabajadores sus objetivos y metas. - En esta empresa se permite que el personal comunique libremente sus ideas.	TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)

		29	- En esta empresa se acepta positivamente la contribución de los trabajadores a la solución de los problemas.			
		30	-Esta empresa estimula el trabajo en equipo.			
	Empatía	32	- Aunque me doy cuenta del mal desempeño de esta empresa, no puedo hacer nada para evitarlo.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) . Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	
		33	- En esta empresa nadie da la cara, las relaciones entre el personal se basan en la hipocresía, con lo cual se enmascara los asuntos y problemas de trabajo.			
		34	- En esta empresa hay cooperación y entendimiento.		TA: 4 A: 3 N: 2 D: ..1 TD: 0	
	Receptividad	35	- En esta empresa los directivos escuchan y le dedican tiempo a los trabajadores.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) . Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 4 A: 3 N: 2 D: ..1 TD: 0	
		36	- Esta empresa se caracteriza por su trato amable y respetuoso hacia el trabajador			
		31	- Cuando tengo algo que decir en cuanto a mi trabajo, lo expreso, a mis superiores porque existe la confianza para hacerlo.			
	VI. Necesidad	37	- Considero necesario que se instruya al personal en como poder comunicarse mejor consigo mismo, así como con sus compañeros de trabajo.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) . Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 4 A: 3 N: 2 D: ..1 TD: 0	

		38	- Creo que la comunicación es muy importante para el trabajo en equipo.			
		39	- Me gustaría desarrollar habilidades para comunicarme eficazmente en el trabajo.			
		40	-En particular, cual de las siguientes metodologías de trabajo le agrada más, en caso, de participar en un programa de sensibilización a la comunicación.	a. a. Taller b. b. Conferencias c. c. Laboratorios prácticos en el mismo lugar de trabajo y retroalimentaciones en grupo. d. Otros. Cuáles:		
	Interés por capacitar al trabajador de parte de la empresa	41	a. Esta empresa capacita el personal en comunicación interpersonal en el trabajo.	-Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente de acuerdo (TD)	TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	
	42	b. Yo he recibido capacitación en como comunicarme eficazmente en el trabajo.				
	46	c. Escriba los nombres o temas de los cursos o programas de capacitación a los que ha asistido, en el último año de trabajo, por parte de esta empresa.				
	Importancia que da el trabajador a la comunicación en el trabajo	43	En una escala de (1) a (5) que tan importante es para usted desarrollar habilidades y conocimientos en comunicación para el trabajo.	(1)muy poco importante y (5) muy importante. a.1 b.2 c.3 d.4 e.5		
	Propuestas	44	-Qué aspectos relacionados con la comunicación en su trabajo le gustaría mejorar:			
		45	- Qué propondría usted para que se mejoren las relaciones de trabajo, en cuanto a la comunicación:			

Bibliografía

- *Axley, S.R (1996).*Management and the communication intensive Organization Communication at work: Westport. *Conn-Quorum Book*,
- *Axley, S.R (1996).* Communication at work: Management and the communication intensive Organization. *Westport. Conn- Quorum Book*,
- *Bañares, L* La cultura del trabajo en las organizaciones. *Ediciones Rialp- Caballo, V.*
- *Brownell, J. (1996).*Building active Listeny skills.: *Computerworld.*
- *Bohigas Mur, Neus. (1995).* La comunicación organizacional y su rol en las organizaciones complejas.
- *Coronado, Juan José, (1992).* La Comunicación Interpersonal más allá de la apariencia. *S.J. Universidad Iteso.*
- *Cortina, A. (2000).*Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial. *Valladolid. Trotta.*
- *Chun, Wei Choo (1999).* La Organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y toma de decisiones., *traducción Daniel Rey Díaz. Imprim. México: Oxford University,*
- *Chiavenato, Idalberto. (2000).*Administración del Recurso Humano. *Mc Graw – Hill Interamericana, S. A*
- *Daily y. Finch, M (1993).*Benefiting from nonsexist language the workplace. *Business Horizons.*
- *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. (1996).* Los grupos humanos en las organizaciones. *Barcelona, Edit. ORBY.*
- *Guizar M, Rafael (1998).* Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones. *McGraw-Hill.*
- *Gondard, Francois (1996).* La necesidad de comunicación en la empresa. *Barcelona Edit.Orby.*

- *Gondard, François (1996)*. La necesidad de comunicación en la empresa. *Barcelona Edit. Orby*.
- *Justin G, Longenecker (2001)*. Administración de Pequeñas Empresas. Un enfoque emprendedor., *International Thomson Editores, S.A de C.V.*
- *Karp, K. (1996)*. The last art of feedback: *En Harvard Bussiness Review*, p. 129.
- *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales, 2000, Madrid. Siglo XIX de España editores.*
- *Marroquín Pérez, Manuel (1995)*. La Comunicación Interpersonal, *Ediciones Mensajero*.
- *Musgrave, J. y Anmís, (1996)*. M. Relationship Dynamics: Theory and Analysis. *New York; Free Press*.
- *Murphy, K.R. (1996)* Honesty in the workplace. *Pacific Grove, Calif: Brooks/Cole*.
- *Reza Trosino, Jesús Carlos. (1985)*. Cómo aplicar los principios de la capacitación en las Organizaciones. *Panorama Editorial, 1999. Secretaria de Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B". Dirección General de Capacitación y Productividad. Serie Programas y Estrategias. Desarrollo Organizacional.*
- *Romero Dácila, María Gabriela. (2001)*. Modelo de Capacitación Interactiva Basada en Normas de competencia, una forma de intervención del Trabajador Social en la Empresa. *En Premio STPS*.
- *Russ, Laft y Lengel, R (1990)*. Media selection and managerial characteristics in organizational communications. *Management Communication Quartely*,
- *Simón, H.A (1997)*. Administrative behavior. A study of decision.Making processes in administrative organization, *4a Ed. New York: Free press*,
- *Slocum-Woodman, Hellriegel. (1999)*. Comportamiento Organizacional. *Internacional. Thomson. Editores*

- *VaVarnery L. Beamer. Burr Ridge, Ill: Irwin, (1995). Intercultural Business Communication in the global workplace.*
- *William, Wether y Kerth, Davis.(1997). Administración de Personal y Recurso Humano. México. Edit Mc. Graw Hill,*
- *William, J, Clifton y Calás de Birriel, Marta. (1991) Conducta organizacional Editorial Scott, Foresman and Company, USA.*
- *William, J, Cliftony Calás de Birriel, Marta. (1991) Conducta organizacional. Editorial Scott, Foresman and Company, USA.*
- *Yépez López, Fanny (1999). El desarrollo humano y el éxito de las Organizaciones, Cali.*