



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

“

En una organización, la comunicación tiene 4 aspectos importantes que son: el control, la motivación, la expresión emocional y la información (Robbins, 2004).

”

MUCHO SE HABLA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, SIN EMBARGO EN LAS ENCUESTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL ES UNA DE LAS VARIABLES CON PUNTUACIÓN MÁS BAJA. ¿POR QUÉ CREE USTED QUE FALLA? ¿QUÉ ASPECTOS INTERVIENEN?

La comunicación organizacional también permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. Además, ayuda a controlar la conducta de los colaboradores. Lo hace desde su formalidad, donde los gerentes dan directrices y comunicaciones, pero también se realiza desde la informalidad, como cuando se hablan cosas en los pasillos y de pronto mucha gente hace comentarios al respecto.

Desde esta misma perspectiva, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad.

Por todo lo anterior, en las organizaciones la comunicación deben estar debidamente estructurada, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna, es decir en el momento y lugar adecuados.



Antes de continuar pensemos ¿Qué son las organizaciones? Y, ¿Por qué los individuos tienen la necesidad de agruparse? Lo anterior es importante dado que se partirá de ese punto para así comprender las necesidades de la empresa y del personal.

La dirección en los procesos de comunicación organizacional debe estar dirigida a:

- » Crear una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- » Conocer ampliamente a la organización y sentirla como propia.
- » Mantener constantemente informados, de manera individual y grupal, a los empleados.
- » Hacer públicos los logros obtenidos por la empresa.
- » Reconocer públicamente el desempeño de algún empleado.
- » Promover una comunicación a todas las escalas

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL:

Según la perspectiva de desarrollo

“

Debe considerarse cómo los comunicadores se relacionan y cómo se ven entre sí y la forma en que planean y regulan sus intercambios comunicativos (Miller, 1988).

”





Para la perspectiva situacional se define como

“

Una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara (Huseman, Lahiff y Harfield, 2001).

”

La perspectiva de desarrollo propone a la comunicación interpersonal, como una actividad que elabora predicciones: cultural (rasgos atribuidos a las personas con base en estereotipos de raza, nacionalidad, clase social, etc.), sociológica (basada en los grupos de membresía y referencia) y psicológica (los rasgos que distinguen a los individuos de otros).

METAS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL:

Placer. El sentido de pertenencia a una organización –el contacto con sus miembros- satisface la necesidad de afiliación.

Catarsis. Proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras mediante la expresión verbal y la manifestación de los sentimientos.

Repuesta encubierta. Tiene que ver con cambios sutiles como la modificación de actitudes o creencias.

La mala comunicación es la mayor causa de conflictos entre personas y del mal desempeño de los grupos; no puede haber grupos sin comunicación. Entendemos a la comunicación como la transferencia y comprensión de significados.

Algunas barreras de la comunicación eficaz:

- » Percepción selectiva.
- » Presencia de emociones en el momento de recibir el mensaje.
- » Lenguaje: tiene significados distintos para las personas.
- » Filtrado: Decirle a alguien lo que quiere escuchar y tergiversar la realidad. Cuanto más niveles verticales de jerarquías haya en la empresa mayores son las probabilidades de filtraciones.
- » Sobrecarga de información.
- » Ansiedad por la comunicación: tensión y ansiedad para comunicación oral o escrita.

COMUNICACIÓN DE EQUIPO

Cuando existe un grupo de personas que forman una unidad identificable y realizan una transferencia de mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo del equipo en busca de sus objetivos. Se da en reuniones de un departamento, comité o grupo de trabajo, equipo de proyecto o cualquier otro equipo unido a un propósito en común.

Favorecen la comunicación de un equipo:

- » **Fase 1:** captar la información
- » **Fase 2:** interpretar lo que se capta
- » **Fase 3:** valorar la información, evaluación de cómo se va a usar esa información en la conversación.
- » **Fase 4:** la retroalimentación

El siguiente texto es una recopilación textual de ideas del blog Psicotemas (2013), con lo cual se aborda el tema de la personalidad y su importancia en la organización.

SOBRE LA TEORÍA DE RASGOS

Las teorías de los rasgos clasifican a las personas en función de un número de rasgos. El rasgo puede definirse, en términos generales, como una marca distintiva.

Gordon Allport el más reconocido autor en la Teoría de los Rasgos lo define como una predisposición, una actitud o tendencia a responder de una manera determinada. Para él, se trata de "un sistema neuropsíquico (peculiar del individuo) generalizado y localizado, con la capacidad de convertir muchos estímulos en equivalentes funcionales y de iniciar y guiar formas equivalentes de conducta expresiva y adaptativa".

Diferentes personas pueden realizar una misma actividad (el "qué") pero de maneras muy diversas (el "cómo"); por ejemplo, se puede participar en una conversación de manera entusiasta, agresiva o complaciente. El componente adaptativo (conversar) es la misma actividad en todos los casos, mientras que el componente expresivo sería la manera entusiasta, agresiva o complaciente en que se realiza tal actividad.

EL COMPONENTE ADAPTATIVO DE LA CONDUCTA SE REFIERE A SU CONTENIDO ("QUÉ" CONDUCTA), MIENTRAS QUE EL COMPONENTE EXPRESIVO SE REFIERE A "CÓMO" SE REALIZA TAL CONDUCTA.

Los rasgos son características distintivas o cualidades que existen en las personas. Allport propone que "el rasgo tiene una existencia normal; es independiente del observador, está realmente ahí". De esta manera, el autor rectifica el rasgo, lo concibe como algo que existe por sí mismo. No todos los autores concuerdan con esta idea.

Para algunos, por ejemplo, el rasgo se trataría de una abstracción teórica, y estaría constituido a partir de las regularidades y los patrones que se pueden observar en las conductas de los individuos. Por eso, definen al rasgo como una etiqueta verbal que caracteriza las diferencias individuales.

Allport propone una distinción entre rasgos comunes y rasgos individuales.

Los rasgos comunes son aquellos que se pueden aplicar a todo un grupo de personas que comparten un mismo contexto cultural, étnico o lingüístico. Por su parte, los rasgos individuales forman un conjunto de disposiciones personales que se basan en experiencias individuales e implican formas únicas de organización del mundo por parte de una persona.



LOS RASGOS INDIVIDUALES PUEDEN, A SU VEZ, CLASIFICARSE EN CARDINALES, CENTRALES Y SECUNDARIOS.

Los rasgos cardinales son tan dominantes que casi todo el comportamiento de un individuo se encuentra bajo su influencia (por ejemplo, un sujeto dominado por la ambición o la avaricia, como el personaje de El avaro, de Moliere, o Shylock, de El mercader de Venecia, de William Shakespeare). Se trata de rasgos muy destacados en un individuo y

que lo diferencian radicalmente de otros, aunque se afirma que no es muy común que las personas posean un rasgo de tal predominancia.

Los rasgos centrales constituyen las tendencias características de la individualidad y es bastante simple inferirlos a partir del comportamiento de un sujeto. Son aquellos que dan forma a la manera que adopta una persona para confrontar con el mundo que lo rodea (por ejemplo, agresivo, entusiasta, solitario). Para Allport, bastan cinco o diez rasgos centrales para conocer de manera adecuada la personalidad de un individuo.

Los rasgos secundarios se manifiestan en menor medida y son menos importantes a la hora de definir las características de la personalidad de un individuo. Suelen tener menor influencia en la organización vital del individuo. En general, se los relaciona con los gustos personales y las creencias de diferente índole, que no determinan perfiles característicos de la individualidad.



TEORÍA CONTINGENCIAL (1960-1970)

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar. <http://psikotemas.blogspot.com/> Agosto, 2013

FIGURA 1. TEORÍA DE CONTINGENCIA.



Fuente: Recuperado de: <http://admon501.blogspot.com/2010/05/teoria-de-la-contingencia.html>



La teoría contingencial plantea que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. En esta relación funcional, las variables ambientales se consideran variables independientes en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes.

La teoría de la contingencia destaca la eficacia de las acciones administrativas emprendidas en una situación y reprueba de cierta forma la estandarización. Así pues, necesariamente la tecnología, el tamaño y el ambiente son factores imprescindibles en un plan contingente, debido a que una diferencia mínima en la verificación de las empresas marca pauta inicial en la elección adecuada de la tecnología en sus producciones y procesos. De esto se deriva la estructura de la organización gracias a las diferencias y categorías tecnológicas, de esta manera es posible asegurar la correcta administración de los recursos evitando despilfarrarlos, ya que de no ser así estaría en peligro su supervivencia para lo cual influye en gran medida el ambiente.

- 1** Gran parte de lo que ocurre en las organizaciones es consecuencia de lo que sucede fuera de ellas en el ambiente externo
- 2** Las organizaciones escogen sus ambientes y después son condicionadas por ellos
- 3** Necesitan adaptarse para crecer y sobrevivir
- 4** Las organizaciones escogen sus ambientes y después son condicionadas por ellos

El liderazgo es confianza mutua, un líder por la jerarquía de su cargo, orienta, toma decisiones y asume la responsabilidad de las mismas, pero si existe "confianza", se facilita el cumplimiento de los objetivos, de la comunicación, se fortalece el compromiso y sentido de pertenencia, se desarrolla el respeto, se mejora las relaciones interpersonales, se motiva y se alienta a cumplir mejor la misión asignada.



En la medida que se enfoque el esfuerzo hacia la construcción de la confianza, se logra encontrar con personas que han cultivado el autocontrol, la autodisciplina, que han sido altamente capacitados para el desempeño de sus labores. Por ello se sienten motivados y comprometidos con la organización, siendo personas que no necesitan supervisión, necesitan de un direccionamiento que les ayude a potencializar sus cualidades de líderes, autónomos, respaldados por un jefe con quien comparten una misión, unos ideales, unas metas, bajo una confianza mutua entre la Dirección y el empleado, donde cada uno se reconoce como un líder.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

El término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

Un claro precursor en el concepto de Inteligencia Social es el psicólogo Edward Thorndike (1920), quien la definió como "la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas".

Hoy, pocas personas de los ambientes culturales, académicos o empresariales ignoran el término o su significado. Y esto se debe, fundamentalmente, al trabajo de **Daniel Goleman**, investigador y periodista del New York Times, quien llevó el tema al centro de la atención en todo el mundo, a través de su obra 'La Inteligencia Emocional' (1995).

La inteligencia emocional determina la manera en que nos relacionamos y entendemos el mundo. Tiene en cuenta las actitudes, los sentimientos y engloba habilidades como: el control de los impulsos, la autoconciencia, la automotivación, la confianza, el entusiasmo, la empatía, y sobre todo es el recurso necesario para ofrecer nuestras mayores prestaciones profesionales. En el video que deben ver sobre este tema con D. Goleman obtendrán una amplia explicación.



FIGURA 2. INTELIGENCIA EMOCIONAL.



EL PODER Y LA AUTORIDAD

El poder y la autoridad están íntimamente ligados y no pueden producirse uno sin el otro dado que son los elementos básicos para que exista el liderazgo. Todo depende de cómo el líder utiliza estos elementos importantes en el liderazgo.

Autoridad es un concepto vinculado con la idea de poder, por lo que siempre hay que tener presente que ambos poseen un común denominador, aunque su origen y finalidad sean distintos. Toda autoridad moral goza siempre de algún tipo de poder; sin embargo, tener algún tipo de poder no significa necesariamente poseer verdadera autoridad. La autoridad moral siempre se gana y construye de manera ética.

La gente espera que un liderazgo sea equilibrado (ESTABILIDAD). También espera un liderazgo con las medidas justas (JUSTICIA) y que les brinde protección y seguridad (SEGURIDAD). La gente espera que el liderazgo tenga capacidad de vencer la inercia (SOLUCIONES).





TÁCTICAS PARA INCREMENTAR EL PODER:

- » Ingresar en área de alta incertidumbre: esto es identificarlas y tomar medidas para eliminarlas. Una vez que se identifican es más fácil tomar el control.
- » Crear dependencias: el manejo de la información crea dependencia hacia el o las personas que lo tengan.
- » Asignar gente leal en puestos claves. De manera que se conviertan en los ojos y los oídos y así tener una cuota de mayor control.
- » Controlar la toma de decisiones. Se puede dar al controlar la cantidad de información que se da a personas de gerencia.
- » Es la tensión que una persona mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente.
- » El conflicto puede aparecer a distintos niveles: a nivel verbal (por ejemplo, un individuo que desea decir la verdad pero tiene miedo de ofender); a nivel simbólico (cuando se dan dos ideas contradictorias), o a nivel emotivo (una impresión fuerte causa reacciones viscerales incompatibles con la digestión).

TIPOS DE CONFLICTO

El conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización. Bajo este punto de vista los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales.

CONFLICTO FUNCIONAL

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo, puede desatarse entre dos departamentos de un mismo hospital con respecto al sistema más eficaz para prestar atención sanitaria a las familias de renta baja del medio rural.

Ambos departamentos están de acuerdo con respecto al objetivo, pero no en cuanto a los medios para alcanzarlo. Cualquiera que sea la solución, lo probable es que las familias de baja renta del medio rural reciban mejor atención médica cuando se resuelva el conflicto. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.

CONFLICTO DISFUNCIONAL

Es cualquier confrontación entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo.

Un conflicto beneficioso se torna a menudo perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible el identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento).

La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve. Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones.



La Organización Internacional del trabajo define el “conflicto laboral” como:

“

Una disputa de derecho o de interés que se suscita entre empleadores y empleados o sólo entre empleados.

”

Existen una serie de indicadores que nos pueden ayudar a identificar un conflicto:

- » **El lenguaje corporal:** cuando existe algún tipo de discrepancia se nota en las personas, el timbre de voz, las facciones del rostro, como camina, la forma de tomar los objetos, el mal humor etc.
- » **Faltas de respeto:** este es ya un aspecto más crítico, cuando existen indirectas, insultos, gritos, acciones negativas y perjudiciales que puedan afectar el trabajo no sólo el propio sino también el de los demás.
- » **Bajo rendimiento:** se detecta una baja en la productividad, falta de interés, poca motivación, y escasos deseos de superación. Un conflicto se torna destructivo en el momento que la cooperación de los trabajadores se reduce provocando la división del personal, esto aumenta las diferencias y crea una conducta poco o bastante destructiva que afecta de manera negativa la organización y el desempeño de los individuos.

Para negociar el conflicto:

- » **Reconocer el conflicto:** no se puede llegar a un acuerdo si no se sabe cuál es la situación que originó el problema, se debe ser muy claro con el factor o eventualidad que causó el malestar, para extraer lo negativo y su posible solución.
- » **Establecer una comunicación frecuente:** esto es equivalente a discutir las diferencias abiertamente ya en reiteradas ocasiones se mencionó que la comunicación efectiva, ayuda a evitar las confrontaciones de cualquier tipo.
- » **Comunicar las preocupaciones:** muchas veces las cosas que nos incomodan se mantienen en secreto por miedo al “que dirán o pensarán de mí”, pero la verdad es que nadie puede ser juzgado, si expresa coherente y respetuosamente las situaciones o preocupaciones que le oprimen o agobian.
- » **Mantener el ego fuera del manejo del conflicto:** esto es un punto de suma importancia, durante la resolución de un conflicto “X”, las partes que intervienen, son iguales, nadie es mejor que nadie y aunque una de las partes tenga la razón, lo mejor es mantener la calma y humildad durante el proceso de resolución.

PARA EVITAR LOS CONFLICTOS, HAY QUE EMPEZAR POR SABER EVITARLOS EN CADA UNO DE NOSOTROS. PORQUE COMO DICE WERNER BRAUN: “EL HOMBRE NO SERÁ SABIO HASTA QUE RESUELVAN TODA CLASE DE CONFLICTOS CON LAS ARMAS DE LA MENTE Y NO CON LAS FÍSICAS”.

La comunicación es lo más importante, por cuanto si aprendemos a hablar menos y escuchar más, fomentamos una actitud mental positiva de ganar-ganar, lo que nos permite ser asertivos y tolerantes, buscando desahogo sin caer en los extremos (reprimir-explotar).

Otra estrategia positiva consiste en analizar, reconocer y buscar alternativas de acción como la negociación y el arbitraje para ello debemos mantener el control de las emociones, ser flexibles en el enfoque y no tomarse a pecho los ataques personales; además tener presente que hay enfocarse en el conflicto y no en la (s) persona (as).

TÉCNICAS PARA RESOLVER EL CONFLICTO:

LO IDEAL CONSISTE EN NEGOCIAR SOLUCIONES SIN PERDEDOR; TODOS SE BENEFICIAN, TODOS CEDEN - GANAR/GANAR

- » Para solucionar el problema debemos preguntarnos problema (**¿Qué va mal?**).
 - » Analizar sus causas (**¿Por qué?**).
 - » Definir objetivos para actuar (**¿Qué queremos conseguir?**).
 - » Generar alternativas (**¿Qué podemos hacer?**).
 - » Elegir la alternativa óptima (**¿Qué debemos hacer?**).
 - » Operativizar la solución escogida (**¿Cómo lo hacemos?**).
 - » Ponerla en práctica (**Hacerlo**).
 - » Evaluar (**¿Qué tal lo hemos hecho?**).

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

- » **Primer paso.** La tarea del líder responsable es hacer manifiesto el conflicto a todos los miembros del grupo de forma clara, objetiva y no ofensiva.
- » **Segundo paso.** Exponer las posibles salidas:
 - Llegar a un compromiso entre ambas posturas.
 - Integrar ideas opuestas para hallar soluciones nuevas.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

REFERENCIAS

Psicotemas (2013). <http://psicotemas.blogspot.com/2012/05/rasgos-y-personalidad-4h-y-5-n.html>



