

UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE



CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

CLAVE: 8793-24



“MANEJO DE LAS BARRERAS SEMANTICAS DENTRO DEL AMBIENTE LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

PRESENTA:

HUGO VALDERRAMA FLORES

Asesor: L.C.C. ELBA NAVARRO AGUILAR

Celaya, Gto.

Abril 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios

Por sus inmaculadas bendiciones y prosperidades...

A mi hermana Dolores Valderrama Flores

*Por su incondicional refuerzo para conmigo
tanto físico como moralmente, y por explicarme que la fortaleza
y la seguridad hacen de la persona una excelente estrategia que esfuma
hasta los ciclones mas ruinosos...*

A mi hermana Clara Valderrama Flores

*Por su apoyo y alegría en los buenos y malos momentos,
y por demostrarme que la serenidad y la humildad
provocan el buen entendimiento entre la humanidad...*

A mi padre Hugo Valderrama Urrutia

*Por su inmensa sabiduría y educación que forjaron en mi
el universo de admiración y respeto hacia todo lo que hago, y porque me ha mostrado
que la mente y el cuerpo tienen tiempo y espacio para hacer todo a su debido
momento siendo este el poder de la inteligencia...*

A mi madre Laura Flores Farfán

*Por encausarme en el camino correcto de la vida
y porque me ha enseñado que el amor, la fe y la voluntad
hacen a los humanos dueños de la vida misma...*

ÍNDICE

Introducción

Capítulo I. ANTECEDENTES DE LAS BARRERAS SEMÁNTICAS.

1.1	La semántica.....	2
1.2	Reseña histórica.....	3
1.3	Semántica de los actos de habla.....	5
1.4	Semántica teórica.....	7
1.5	Barreras semánticas.....	9

Capítulo II. BARRERAS SEMANTICAS EN LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

2.1	Conceptos generales de comunicación y las diferencias conceptuales.....	14
2.2	Comunicación organizacional.....	18
2.2.1	Conformación de la organización sin ruido semántico.....	21

2.2.2. Tipos de organización.....	25
2.3 Organizaciones no laborales y su nivel de ruido semántico.....	28
2.3.1 Organizaciones laborales y su grado de barreras semánticas.....	29
2.4 La comunicación contra los obstáculos semánticos en la organización.....	35

Capítulo III. RUIDO SEMANTICO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

3.1 Aspectos conceptuales de la cultura.....	42
3.1.1 Cultura Social.....	44
3.1.2 Cultura Individual.....	45
3.1.3 Cultura Organizacional.....	47

Capítulo IV. EL COMUNICOLOGO ORGANIZACIONAL COMO CONSULTOR PARA

EL MANEJO DE LAS BARRERAS SEMANTICAS

4.1 La ventaja de la formación interdisciplinaria.....	50
4.1.1 Comunicación organizacional para	

la mejora	
empresarial.....	51
4.1.2 Semántica de las	
organizaciones.....	52
4.1.3 Consultoría por parte del	
comunicólogo	
organizacional.....	55
4.2 Objetivos y	
alcance.....	59
4.2.1 Consultoría de	
procesos.....	63
4.2.2 Relación con el	
cliente.....	65
4.2.3 Comunicación elemental para	
atacar las barreras	
semánticas.....	67
4.3. Proceso de	
comunicación.....	69
4.3.1 Tipos de comunicación para	
restar el ruido	
semántico.....	70
4.3.2 Causantes de las barreras semánticas	
y su	
prevención.....	71
4.3.3 Formación y coordinación	
de grupos laborales.....	
.....	74
4.4 Tipos de grupos donde surgen los obstáculos	
semánticos.....	75

4.4.1	El consultor como facilitador, mediador y líder.....	79
4.4.2	Liderazgo usado para manejar las barreras semánticas.....	80
4.5	El poder aplicado al manejo del ruido semántico.....	84
4.5.1	Autoridad usada para aminorar las barreras semánticas.....	86
4.5.2	Selección de personal manejando el conocimiento semántico.....	90
4.6	Importancia de la capacitación para limar las barreras semánticas.....	9

6

Conclusión

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

La semántica, por su misma naturaleza, origina problemas y conflictos. Basta con considerar que una misma palabra denota diferentes significados entre si creando en consecuencia sentimientos y percepciones diferentes.

Las distracciones semánticas ocurren cuando una palabra se utiliza dentro de un contexto diferente al que uno está acostumbrado.

La gente no ve las cosas de la misma manera cuando se encuentre bajo tensión. Lo que vemos y creemos en un momento dado es influenciado por nuestros marcos psicológicos de referencia, nuestra creencia, valores, conocimiento, experiencias y metas.

Los factores ambientales tales como iluminación, ruido, color o gente alrededor pueden también desviarnos de la comunicación eficaz.

Asumimos, a veces que cierta información no tiene ningún valor a otros que están ya enterados de los hechos, sin tomarles importancia que no es decodificable para todos.

Ante la enorme necesidad de mejorar el entendimiento semántico entre individuos y grupos de trabajo en un clima laboral, surge la idea de manejar este tipo de barreras que además ayudarán a la empresa a comprender la importancia de la comunicación organizacional, así como su indispensable intervención.

Regulando para que sea decodificado por los demás y más aún por la misma empresa.

El objetivo de este estudio es de presentar una descripción de que tan importante es mantener un clima organizacional en la empresa mediante un claro entendimiento de los mensajes que fluyen en ella, tanto conductual como oral (semántica), además de presentar herramientas necesarias para actuar y su manejo adecuado.

En la actualidad las empresas en todo el mundo, emplean personal de distintas nacionalidades así como de hábitos y costumbres aun siendo del mismo país, dentro de la organización hacen converger distintos modos de percibir los mensajes y los signos contenidos en él, ya que su información dentro de una sociedad lo llevó a comprender las cosas de diferente manera, por lo que en mucho de los casos, la falta de entendimiento acarrea hacia un clima inestable de trabajo, debido a que las órdenes, actividades, instrucciones, etc. no pueden ser comprendidas en su totalidad por el personal y atrae conflictos de comunicación, que a la larga generan consecuencias para todo el sistema empresarial si no se detectan a tiempo.

CAPITULO I

ANTECEDENTES
DE LAS
BARRERAS SEMÁNTICAS

1.1 La semántica

Semántica “del griego *semantikos*, 'lo que tiene significado'”¹, estudio del significado de los signos lingüísticos, esto es, palabras, expresiones y oraciones. Quienes estudian la semántica tratan de responder a preguntas del tipo ¿Cuál es el significado de la palabra?

Para ello tienen que estudiar qué signos existen y cuáles son los que poseen significación esto es, qué significan para los hablantes, cómo los designan (es decir, de qué forma se refieren a ideas y cosas), y por último, cómo los interpretan los oyentes.

La finalidad de la semántica es establecer el significado de los signos lo que significan dentro del proceso que asigna tales significados.

La semántica se estudia desde una perspectiva filosófica (semántica pura), lingüística (semántica teórica y descriptiva) así como desde un enfoque que se conoce por semántica general.

El aspecto filosófico está asentado en el conductismo y se centra en el proceso que establece la significación.

El lingüístico estudia los elementos o los rasgos del significado y cómo se relacionan dentro del sistema lingüístico. La semántica general se interesa por el significado, por cómo influye en lo que la gente hace y dice.

¹ GUTIÉRREZ ORDÓÑEZ Salvador, *De pragmática y semántica*, 2ª ed, Editorial Arcos, España 1998, p.12.

1.2 Reseña histórica

A finales del siglo XIX, el lingüista francés Jules Alfred Bréal, propuso la "ciencia de las significaciones"², avanzando un paso más en los planteamientos del suizo Ferdinand de Saussure, que había investigado de qué forma se vincula el sentido a las expresiones y a los demás signos.

En 1910 los filósofos británicos Alfred North Whitehead y Bertrand Russell publicaron los *Principia Mathematica*, (Principios matemáticos) que ejercieron una gran influencia en el Círculo de Viena, un grupo de filósofos que desarrollaron un estudio filosófico de gran rigor conocido por positivismo lógico.

Una de las figuras más destacadas del Círculo de Viena, el filósofo alemán Rudolf Carnap, realizó su más importante contribución a la semántica filosófica cuando desarrolló la lógica simbólica: sistema formal que analiza los signos y lo que designan.

El positivismo lógico entiende que el significado es la relación que existe entre las palabras y las cosas, y su estudio tiene un fundamento empírico: puesto que el lenguaje, idealmente, es un reflejo de la realidad, sus signos se vinculan con cosas y hechos.

La lógica simbólica usa una notación matemática para establecer lo que designan los signos, y lo hace de forma más precisa y clara que la lengua también constituye por sí misma un lenguaje.

² CRESPO GARCIA, Begoña, *El cambio semántico*, 3ª ed, Editorial SEPTÉM, Chile 1998, p.54.

Concretamente un metalenguaje (lenguaje técnico formal) que se emplea para hablar de la lengua como si de otro objeto se tratara: la lengua es objeto de un determinado estudio semántico.

Una lengua objeto tiene un hablante (por ejemplo una francesa) que emplea expresiones (como por ejemplo *la plume rouge*) para designar un significado, (en este caso para indicar una determinada pluma —*plume*— de color rojo —*rouge*—).

La descripción completa de una lengua objeto se denomina semiótica de esa lengua. La semiótica presenta los siguientes aspectos:

- 1) un aspecto semántico, en el que reciben designaciones específicas los signos (palabras, expresiones y oraciones).
- 2) un aspecto pragmático, en el que se indican las relaciones contextuales entre los hablantes y los signos.
- 3) un aspecto sintáctico, en el que se indican las relaciones formales que existen entre los elementos que conforman un signo (por ejemplo, entre los sonidos que forman una oración).

Cualquier lengua interpretada según la lógica simbólica es una lengua objeto que tiene unas reglas que vinculan los signos a sus designaciones. Cada signo que se interpreta tiene una condición de verdad —una condición que hay que encontrar para que el signo sea verdadero—. El significado de un signo es lo que designa cuando se satisface su condición de verdad. Por ejemplo la expresión o signo *la luna es una esfera* la comprende cualquiera que sepa español; sin embargo, aunque se comprenda, puede o no ser verdad. La expresión es verdadera si la cosa a la que la expresión o signo se vincula —la luna— es de verdad una esfera. Para determinar los valores de verdad del signo cada cual tendrá que comprobarlo mirando la luna.

1.3 Semántica de los actos de habla

La lógica simbólica de la escuela positivista intenta captar el significado a través de la verificación empírica de los signos —es decir, comprobar si la verdad del signo se puede confirmar observando algo en el mundo real—. Este intento de comprender así el significado sólo ha tenido un éxito moderado.

El filósofo austriaco nacionalizado británico Ludwig Wittgenstein la abandonó en favor de su filosofía del "lenguaje corriente"³ donde se afirmaba que la verdad se basa en el lenguaje diario. Puntualizaba que no todos los signos designan cosas que existen en el mundo, ni todos los signos se pueden asociar a valores de verdad. En su enfoque de la semántica filosófica, las reglas del significado se revelan en el uso que se hace de la lengua.

A partir de la filosofía del lenguaje diario la teoría ha desarrollado la semántica de los actos de habla, (donde habla es una realización concreta del lenguaje, según fue definida por Saussure).

El filósofo británico J. L. Austin afirma que, cuando una persona dice algo, realiza un acto de habla, o hace algo, como enunciar, predecir o avisar, y su significado es lo que se hace en el acto de hablar por medio de la expresión.

Dando un paso más en esta teoría, el estadounidense John R. Searle se centra en la necesidad de relacionar las funciones de los signos o expresiones con su contexto social. Afirma que el habla implica al menos tres tipos de actos:

- Actos locucionarios, cuando se enuncian cosas que tienen cierto sentido o referencia.

³ CRESPO GARCIA, Begoña, *El cambio semántico*, 3ª ed, Editorial SEPTÉM, Chile 1998, p.75.

- Actos ilocucionarios, cuando se promete o se ordena algo por medio de viva voz.
- Actos perlocucionarios, cuando el hablante hace algo al interlocutor mientras habla, como enfurecerlo, consolarlo, prometerle algo o convencerlo de algo.

La fuerza ilocucionaria, que reciben los signos gracias a las acciones implícitas en lo que se dice expresa las intenciones del hablante. Para conseguirlo, los signos que se empleen tienen que ser adecuados, sinceros y consistentes con las creencias y conducta del hablante, y así mismo tienen que ser reconocibles por el oyente y tener para él significado.

La semántica filosófica estudia la distinción entre la semántica organizada sobre los valores de verdad y la semántica de los actos de habla.

Las críticas a esta teoría mantienen que su verdadera función es analizar el significado de la comunicación, y que por consiguiente se convierte en pragmática, es decir, en semiótica, y por tanto relaciona los signos con el conocimiento del mundo que muestran los hablantes y los oyentes, en lugar de relacionar los signos con lo que designan (aspecto semántico) o de establecer las relaciones formales que hay entre los signos (aspecto sintáctico).

Quienes realizan esta crítica afirman que la semántica debe limitarse a asignar las interpretaciones que corresponden a los signos, independientemente de quien sea el hablante y el oyente.

1.4 Semántica teórica

Esta escuela busca una teoría general del significado dentro de la lengua. Para sus seguidores, llamados generativistas, el significado forma parte del conocimiento o competencia lingüística que todo humano posee⁴.

La gramática generativa, como modelo de la competencia lingüística, tiene tres componentes: el fonológico, (sistema de sonidos), el sintáctico y el semántico.

Éste último, dado que forma parte de la teoría generativa sobre el significado, se entiende como un sistema de reglas para decidir cómo hay que interpretar los signos susceptibles de interpretación y determina qué signos carecen de interpretación aunque sean expresiones gramaticales.

Por ejemplo la frase *Los gatos impresionistas pitaron una escalera* carece de significado aunque sea una oración aceptable desde el punto de vista de su corrección sintáctica, no hay reglas que puedan interpretarla porque la frase está semánticamente bloqueada.

Estas mismas reglas también tienen que decidir qué interpretación es la adecuada en algunas oraciones ambiguas como: *Tropezó el burro de Sancho* que puede tener al menos dos interpretaciones.

La semántica generativa surgió para explicar la capacidad que tiene el hablante para producir y entender expresiones nuevas donde falla la gramática o la sintaxis.

⁴ GUTIÉRREZ ORDÓÑEZ Salvador, *De pragmática y semántica*, 2ª ed, Editorial Arcos, España 1998, p.41.

Su finalidad es demostrar cómo y por qué una persona, por ejemplo, comprende, en seguida que carece de significado la oración *Los gatos impresionistas pitaron una escalera* aunque está construida según las reglas de la gramática española; o cómo ese hablante decide en cuanto la oye, qué interpretación da, dentro de las dos posibles, a *Tropezó el burro de Sancho*.

La semántica generativa desarrolla la hipótesis de que toda la información necesaria para interpretar semánticamente un signo, (generalmente una oración) está en la estructura profunda sintáctica o gramatical de la frase.

Esa estructura profunda incluye lexemas, que hay que entender como palabras o unidades del vocabulario que están formadas por rasgos semánticos que se han seleccionado dentro del conjunto universal de los rasgos semánticos.

En una estructura superficial, cuando se habla, los lexemas aparecerán como nombres, verbos, adjetivos y otras partes de la oración, es decir, como unidades del vocabulario.

Cuando un hablante produce una oración, asigna a los lexemas los papeles semánticos (del tipo sujeto, objeto y predicado); el oyente escucha la oración e interpreta los rasgos semánticos que significan.

Se discute si son distintas la estructura profunda y la interpretación semántica. La mayoría de los generativistas afirman que una gramática debe generar la serie de expresiones bien construidas que sean posibles en cada lengua, y que esa gramática debería asignar la interpretación semántica que corresponda a cada expresión.

Se discute también si la interpretación semántica debe entenderse que está basada en la estructura sintáctica, es decir, procede de la estructura profunda de la oración, o si debe estar basada sólo en la semántica.

Según Noam Chomsky, el fundador de esta escuela, dentro de una teoría de base sintáctica, puede que la estructura superficial y la profunda determinen conjuntamente la interpretación semántica de una expresión.⁵

1.5 Barreras semánticas

Dentro del proceso de comunicación podemos encontrar las siguientes barreras:

- a) Barreras físicas
- b) Barreras Fisiológicas
- c) Barreras filosóficas
- d) Barreras psicológicas
- e) Barreras semánticas

De estas barreras, la semántica es una matriz de la cual devienen la mayoría de los problemas de comunicación en cuanto a la información que fluye en una organización.

Dentro del ambiente laboral existe un intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización, en ella se suscitan deformaciones en el contenido del símbolo, es decir, en el significado de las

⁵ CRESPO GARCIA, Begoña, *El cambio semántico*, 3ª ed, Editorial SEPTÉM, Chile 1998, p.101.

palabras que integran los mensajes, por lo que su sentido no es preciso, estas se presentan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica creando limitaciones dentro de la organización que tendrán como consecuencia la no integración y logro de objetivos⁶.

Los símbolos tienen muchos significados lo que nos obliga a elegir uno de ellos.

La semántica constituye un reto difícil de vencer cuando personas de diferentes culturas pretenden comunicarse entre sí dentro de una organización.

Indicadores de las barreras semánticas

- Deformación: Es un problema semántico, relacionado con el lenguaje. Relacionado con los marcos de referencia: forma de pensar, la crianza, etc.
- Filtración: manipuleo de la información, según las intenciones del emisor. Generalmente ocurre en la comunicación verbal ascendente.
- Sobrecarga: Al superior le llega demasiada información. Existe un principio de la excepción: solo se debe comunicar lo principal del funcionamiento de la organización o del área correspondiente. Se debe comunicar lo que funciona mal.

⁶ DAVIS, Keith, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Décima edición. McGraw-Hill. Estados Unidos 2000, p.77.

- Sincronización: coordinación entre el tiempo y la información que se emite o realiza.
- Falta de aceptación: Esta falta de aceptación por parte del que lo recibe puede ser por la falta de claridad del mismo o por desconfianza del emisor.
- Cortocircuito: ocurre cuando se saltea algún nivel estructural de la organización.

Durante el proceso de Comunicación en muchas ocasiones sucede que las barreras semánticas surgen por varias razones entre las cuales podemos mencionar como más sobresalientes las siguientes.

- El emisor y el receptor manifiestan intereses diferentes.
- Las palabras, juicios o conceptos que emplean pueden tener significados diferentes.
- Cuando se presenta el proceso de comunicación generalmente existen factores emotivos tanto del emisor como del receptor los cuales alteran la comunicación.
- En muchas ocasiones no se consigue estructurar el mensaje de la manera que se desea.
- En ocasiones no se consigue, el emisor piensa en un aspecto que considera debe ser escuchado por el receptor y este puede escuchar cosas totalmente distintas.

La semántica, por su misma naturaleza, origina problemas y conflictos. Basta con considerar que una misma palabra denota diferentes significados entre sí creando en consecuencia sentimientos y percepciones diferentes.

El significado está en las personas más que en las palabras.

CAPITULO II

**BARRERAS SEMANTICAS
EN
LA COMUNICACIÓN
DE LAS ORGANIZACIONES**

2.1 Conceptos generales de comunicación y las diferencias conceptuales

La comunicación ha sido una acción propia del ser humano desde el inicio de la vida misma. Los gestos, sonidos, dibujos y el lenguaje son algunas de las manifestaciones que han surgido como resultado de la necesidad humana de transmitir ideas, pensamientos y sentimientos que le permiten relacionarse entre si, conservándose como un ser social que sobrevive a un medio ambiente hostil.

Al estar la comunicación presente en todas las actividades que realiza el hombre, ha sido estudiada por varias disciplinas e interpretada de acuerdo a la aplicación que a cada una de ellas corresponde. A pesar de las diferencias conceptuales refiriéndonos a estas como barreras semánticas, siempre podrá existir en el término comunicación el común denominador que será implantado por un acuerdo mutuo o bien por una estrategia, esto reafirma la necesidad real del hombre de comunicarse con sus semejantes y obtener respuestas a sus requerimientos, sin ser mal interpretado.

Etimológicamente el término "comunicación" proviene del latín *comunicare*: poner en común, hacer la comunión⁷ entre dos o más individuos a partir de un significado común, así pues el significado será equivalente entre dos o mas personas que establezcan símbolos y signos decodificables según la cultura que compartan.

⁷ *Diccionario de comunicación*. Editar 904. buenos Aires, 1977, p.16.

Entre los múltiples sentidos que se le dan a la comunicación, considero adecuados para efectos de este estudio en cuanto a las barreras semánticas, los siguientes:

- a) "El proceso por medio del cual un individuo -el comunicador- transmite estímulos para modificar la conducta de los otros individuos -los receptores-".⁸

Esta definición establece que la acción de comunicar esta relacionada directamente con las necesidades de los participantes en el proceso, de donde se desprende que nos comunicamos para influir en los demás. Ya Aristóteles en su definición de retórica definió a la comunicación como "la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión". La comunicación se convierte así en un recurso del hombre para poder persuadir e influir hacia su propio beneficio la conducta de los demás. Esta condición es notable por su uso en las organizaciones, ya que el influir de manera correcta, es decir, sin bardas semánticas tan enormes, nos ofrecerá una persuasión bien intencionada, con bastante claridad de mensajes y el ahorro de utilizar medios extras para ser comprendido casi en su totalidad.

- b) "El acto de relación entre dos o mas sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado".⁹ Desde finales del siglo XIV, comunicar comenzó a significar también "trasmitir", definición cercana a todos los sentidos actuales de la palabra, debido al rol de los medios de comunicación masivos; sin embargo es

⁸ HOULAND C.I. *la Comunicación Social*. Roceedings of the American Philosophical Society. Vol.92. 1948, p.83.

⁹ PAOLL, Antonio. *La Comunicación*. Edit. Nicol. México. 1979, p.15.

importante acotar que existe una diferencia entre comunicar e informar.

El termino "información" proviene del latín informare, que significa poner en forma o dar forma a algo. A través de ella se busca representar o crear una idea o noción, utilizando signos específicos y reconocidos socialmente. Este reconocimiento evitara un ruido semántico para aquellos que no comulguen con un significado común establecido, sin embargo, al reconocerlo la mayoría de la sociedad los individuos lo adaptarán a su conocimiento por continuar con su formación cultural.

La información necesita ser decodificada por el emisor para que tenga algún sentido. So el receptor no encuentra sentido en el significado de cada vocablo, el mensaje se bloqueara semánticamente. La diferencia entre la información y la comunicación es que la información es un contenido de la comunicación, es decir los mensajes que un emisor quiere hacer del conocimiento de alguien, por ello es que la información debe ser revisada en su contenido semántico para que así los mensajes que viajan en ella no sean encadenados por una decodificación que no estimule los conceptos del emisor, sino únicamente los significados de él mismo.

La información no se convierte en comunicación hasta en tanto no representa un significado para el receptor, que a su vez sea compatible con la intención del emisor.

El primer intento formal por señalar el proceso mas elemental del acto comunicativo, fue realizado por Aristóteles hacia el año 300 A.C, quien organizo su trabajo en tres capítulos: 1) la persona que habla (quién),

2) el discurso que pronuncia (qué) y 3) la persona que escucha (quién). Dentro de este esquema ya manejaba tres componentes básicos: el orador, el discurso y el auditorio, es decir, el emisor, el mensaje y el receptor.¹⁰

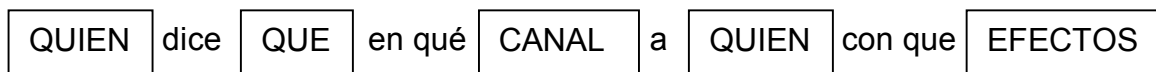


Diagrama de Laswell

David K. Berlo presento su modelo que identifica el codificador y al descifrador independientemente. El codificador que introduce a una clave los propósitos de la fuente y el descifrador que traduce la clave a términos que puedan ser comprendidos por el receptor.¹¹



Esquema de David K. Berlo

Cabe mencionar la importancia que tienen los dos últimos elementos propuestos por Berlo al proceso de comunicación y sus barreras semánticas. Ya que, cuando se efectúa este proceso entre dos o más personas, cada participante puede jugar los roles de emisor y receptor. Al momento de que este último recibe una señal en forma de clave, debe ante todo saber descifrarla para comprender su significado y con este su contenido semántico real.

¹⁰ NIXON, Raymond. *Investigaciones sobre comunicación colectiva*. Edit. CIESPAL. Quito. 1963, p.77.

¹¹ BERLO, David. *The porches of communication*. New York. 1960, p.12.

Por tal motivo la comunicación no sólo incluye al emisor, al medio y al receptor, también se ve influida por las habilidades, actitudes, conocimientos y sistema socio-cultural de cada individuo. Este conjunto de características darán una gama de significados diversos a cada persona y grupos, por lo que la semántica será diversa.

Las formas en que cada persona puede interpretar el significado, determinan la efectividad de la comunicación. Por ello no solo se podrán valer de su conocimiento, sino también del de los demás, esto se logrará a través de capacitaciones aplicadas a grupos de personas que por su grado de cultura no puedan iniciar y terminar una interpretación de signos.

Berlo dice que "el significado no esta en las palabras; esta en las personas"¹² por lo que en el proceso comunicativo debe darse especial importancia a lograr una correcta codificación y decodificación para que el entendimiento entre emisores y receptores pueda darse de la mejor manera.

2.2 Comunicación organizacional

La comunicación es inherente al hombre. Es la primera condición para que exista una empresa, así como cualquier grupo humano organizado.

A una organización formal, como es el caso de una empresa, los teóricos le han definido como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un

¹² BERLO, David. *The porches of communication*. New York. 1960, p.8.

objetivo común y explícito, demiente la división de las funciones, así como del trabajo, y a través de una jerarquía de la autoridad y la responsabilidad.

Al estar conformada la organización por individuos que se han visto involucrados entre sí a partir del momento en que se integran a ella, la comunicación se convierte en el medio a través del cual cada participante puede intercambiar mensajes de cualquier tipo y cumplir los objetivos de la organización, satisfaciendo al mismo tiempo sus propias necesidades.

Este intercambio de mensajes conllevará a establecer un común denominador de signos y símbolos, por lo que en la organización germinarán sociedades de empatías lingüísticas, por el nivel de culturización que contiene la organización,

deben establecerse estrategias de integración de significados entre departamentos para que la información fluyente no contenga ruido debido a la semántica.

Si pensamos en una empresa como organización, es fácil imaginar la cantidad de mensajes que se emiten y reciben entre los empleados; de hecho, diversas investigaciones han demostrado que el 79.4% del tiempo que cada individuo dedica a su entorno laboral, lo invierte en comunicación, en cualquiera de sus manifestaciones.¹³

Por lo anterior, es evidente que en toda organización la comunicación es utilizada para coordinar las actividades de sus miembros. Bajo esta

¹³ ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Edit. Prentice Hall. México. 1988, p. 38.

perspectiva, se le ha definido a la comunicación organizacional como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio".¹⁴

Los mensajes a que se refiere esta definición pueden intercambiarse y transmitirse de diversas maneras: por ejemplo, a través de contactos interpersonales; medios de comunicación escritos como memorando, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales; medios de comunicación electrónicos como programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonidos ambientales, e-mail, etc.

La comunicación se manifiesta al circular por canales verbales o no verbales a través de la estructura formal de la organización o las redes informales, viajando horizontal o verticalmente en la estructura jerárquica e inclusive por medio de mensajes emitidos al exterior, fuera del ambiente interno de la organización.

Las barreras semánticas aparecen en la comunicación interna y externa de la empresa, por medio de la comunicación organizacional se aplicaran estrategias y métodos que pulirán la comunicación para que sean puros los mensajes y a manera de fluido sanguíneo alimente todo el sistema sin contaminarlo.

Al considerarse que estas formas de comunicación están presentes en cualquier organización, la definición de comunicación organizacional también se ha entendido como "el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre

¹⁴ ANDRADE, Horacio. *Hacia una definición de comunicación organizacional. Las comunicaciones en las organizaciones*. Edit. Prentice Hall, p.98.

los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos".¹⁵

Vista desde este enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna, cuando los mensajes están dirigidos al personal de la empresa, y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la institución (clientes, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, proveedores, etc.)

Para efectos de este estudio, interesa aplicar el concepto de comunicación organizacional en lo que se refiere a comunicación interna, como el medio de que dispone una empresa para mantener comunicado, informado e integrado a su personal, para que éste contribuya con su trabajo al logro de los objetivos. Por medio de una organización de significados, la barda semántica disminuirá e integrará las labores por las que funciona la empresa.

El Licenciado en Comunicación debe ser el responsable de implementar el conjunto de actividades dirigidas por una parte a la difusión de los principios, valores, estrategias, iniciativas, metas y logros de la organización, así como por la otra, a la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros. Para que con todo esto logre capacitar al personal para que compartan significados y símbolos.

¹⁵ ANDRADE, Horacio. *Hacia una definición de comunicación organizacional. Las comunicaciones en las organizaciones*. Edit. Prentice Hall, p.31.

Al ser el objetivo básico de la comunicación el influir en los demás y en el medio que nos rodea, la misión de la comunicación organizacional es, por tanto, propiciar que los hechos, opiniones, actitudes, conductas, interacciones e intercambios de mensajes que se gesten dentro de una organización, cumplan tres condiciones básicas de la comunicación para evitar el ruido semántico: percepción y respuesta por parte del emisor y del receptor, es decir, una retroalimentación; influir o modificar a alguien más o a nuestro ambiente; y finalmente que los mensajes emitidos se conviertan en un significado para los miembros de la organización por medio de capacitaciones.

2.2.1. Conformación de la organización sin ruido semántico.

La organización definida en su forma más elemental, es la asociación de dos o más personas con intereses similares enfocados al logro de un fin común. Surge esencialmente de la necesidad humana de unir sus fuerzas y cooperar entre si para proveerse de sus satisfactores, superando las limitaciones físicas, biológicas y psicológicas de cada individuo al complementarse con sus congéneres.

El ser humano se ha asociado de distintas maneras para conseguir sus fines. Existen organizaciones de toda índole como religiosas, militares, deportivas, académicas, civiles y laborales, siendo éstas últimas el objeto de interés en este estudio.

Este tipo de organizaciones han sido definidas como "la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito,

mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad”.¹⁶

En esta definición se aprecian elementos básicos para la conformación de una organización, tales como la asociación de personas y objetivos comunes. Asimismo, señalan elementos de mayor complejidad como división de funciones y jerarquización de autoridades, ya que las organizaciones laborales requieren de una mayor coordinación de todos sus recursos. Así como el aminorar sus diversas barreras, la semántica se traslada en el conocimiento de cada sujeto, es por ello que las funciones son distintas y por jerarquía aparecen en la cima los directivos, que por su mayor grado de conocimiento podrán liderar grupos de trabajo, aquí los directivos deben reconocer la diversidad cultural que tiene a su cargo, y por ello mas de una barrera semántica estará bloqueando las ordenes así como la retroalimentación, por ello el directivo deberá integrar a la semántica en un común denominador para el personal, esto será efectivo por medio de cursos y seminarios para establecer la teoría y después diversos eventos para interacciones y poner en práctica la liquidación de barreras semánticas.

Las primeras organizaciones de trabajo surgieron en la época pre-capitalista, como grupos de trabajo artesanales conformados principalmente por miembros de la misma familia y estructurados de una manera patriarcal.

Estos grupos consideraban al trabajo como una forma de vida; sus relaciones interpersonales y satisfacción en el trabajo eran muy altas al ser pocos miembros en el grupo y tener el control de todas las etapas

¹⁶ SCHEIN, Edgard. *Psicología de la Organización*. Edit. Prentice Hall Internacional. España 1975, p.19.

de su trabajo, aquí la semántica formaba un ciclo cerrado, donde no existían malos entendidos por ser una familia que compartía la misma cultura, por ello se dice que la empresa debe ser una familia donde todos empatizen en una misma cultura para compartir valores y políticas.

Las organizaciones artesanales evolucionaron cuando comenzaron a conformarse por una participación voluntaria de miembros ajenos a la familia, a los que habitualmente se les remuneraba con dinero y no con intercambio de bienes o trueque. Al tener un mayor número de integrantes, se inició la especialización del trabajo, dejando de ser artesano el único responsable del proceso total de transformación de los productos. También surgieron las distintas maneras de pensar y por ello surgían problemas de interpretación. En las organizaciones pre-capitalistas inmediatas a la Revolución Industrial, un conjunto de artesanos compartían las diferentes fases del proceso productivo.

Con la llegada de la Revolución Industrial, se experimentaron numerosos cambios en los rubros económicos, sociales y tecnológicos. La necesidad de establecer grupos organizados cada vez con un mayor número de individuos para satisfacer los requerimientos de producción de la época, determinó la importancia de establecer organizaciones formalmente estructuradas y además departamentalizadas. Los resultados obtenidos por una mayoría de individuos compartiendo un objetivo común fueron evidentes para el hombre.

La sociedad post-revolucionaria reconoció abiertamente que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por si mismo, por lo que comenzaron a estudiarse formalmente las ventajas de coordinar esfuerzos para obtener más

trabajando en conjunto que aisladamente, cumpliéndose así el concepto básico de una organización, que es coordinar esfuerzos con el objetivo de prestarse ayuda mutua, con esto el compartir el conocimiento semántico.

La sociedad se ha conformado con múltiples organizaciones que engloban todas las fases humanas. Cada una de ellas ha sido creada por el hombre como resultado de una necesidad social. Las escuelas, iglesias, partidos políticos, empresas y hospitales, entre otras, son ejemplos de organizaciones con estructuras propias que han establecido criterios racionales de funcionamiento acordes a sus requerimientos.

Estas organizaciones se han caracterizado por la participación de un número cada vez mayor de personas que se coordinan entre si para realizar ordenadamente actividades encaminadas a concretar un fin específico. Para ello deben converger los símbolos y significados. Cualquier organización independientemente de su tamaño y conformación, debe tener muy claro los objetivos o finalidades comunes que se quieren alcanzar a través de la coordinación de actividades.

Bernard dice que "la organización es un sistema de actividades conscientemente organizadas de dos o mas personas"¹⁷, por lo que se subraya que una organización solo puede existir cuando hay personas capaces de comunicarse y coordinarse, que estén dispuestas a contribuir con acciones para cumplir un propósito común.

Además de la coordinación de esfuerzos y el cumplimiento de los objetivos establecidos de común acuerdo, éstos pueden alcanzarse más

¹⁷ BERNARD, Chester. *Funciones de ejecutivo*. Edit. Atrás. San Paulo, 1971, p.33.

fácilmente si existe una asignación de actividades específicas a cada uno de los miembros de la organización. Si se dividen las funciones por cumplir, realizando cada uno actividades diversas de manera coordinada, los resultados se obtienen con mayor oportunidad y apego a los objetivos básicos de la organización. Y enmarcando todo esto, un buen entendimiento de los mensajes.

Dentro del trabajo coordinado y dividido de una organización, deben establecerse los medios para controlar, limitar y dirigir las actividades hacia el fin común.

En la medida en que se hacen esta diferenciación de actividades, aparece la organización formal donde además se especifica una jerarquización de la autoridad que propicia la coordinación ordenada entre muchos individuos, determinando en cada uno niveles de responsabilidad.

2.2.2. Tipos de organización

Las organizaciones pueden clasificarse en dos grandes grupos de acuerdo a su estructuración: formales e informales. Esto no implica que una organización no pueda tener rasgos característicos de cada uno de estos tipos, ya que por las actividades y el comportamiento de los individuos, lo formal e informal se complementa buscando un equilibrio. Cabe mencionar que el comportamiento del personal proyectará su contenido semántico y por ello la organización pasara a ser formal o informal.

La organización formal tiene una estructura definida descrita en términos de relaciones de poder, subordinación, responsabilidad y autoridad, siendo ésta última el elemento universal que ha sido interpretada como base del liderazgo que, presente en cada individuo, conlleva al esfuerzo cooperativo de los miembros hacia un fin común. La cooperación con el líder depende de la empatía que se tiene con él, es decir, si no existen barreras semánticas por parte del líder y sus seguidores, la autoridad será una guía iluminada de la empresa.¹⁸

Los individuos que pertenecen a estas organizaciones están especializados en conocimientos propios de su área de competencia, por lo que se les asignan actividades y responsabilidades muy específicas acordes con el puesto. Sobre todo a su grado de conocimiento se deberá su buen entendimiento en su puesto y su comprensión hacia los demás.

Como consecuencia se presenta una competencia de habilidades técnicas y fuerte especialización en el trabajo que separa a la organización en áreas de operación formalmente establecidas.

Esta estructura también define los canales formales a través de los cuales influyen las comunicaciones, así como la manera en que deben ser utilizados y la forma en que deben ser emitidos los mensajes. La información circula por los canales de comunicación que sigue la cadena de mando establecida por la jerarquía, propiciando que cada miembro de la organización reciba la información relativa al desempeño de sus funciones, haciéndolo capaz de tomar decisiones.

¹⁸ CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de recursos humanos*. Edit. Mc Graw Hill. México, 1988, p.36.

Los medios de comunicación establecidos por la organización formal logran que exista un intercambio coordinado de mensajes y selectivo en términos de receptores, haciendo que las actividades estén unidas en una relación lógica. Esto evita la duplicidad de actividades, los errores y la incertidumbre derivados de la falta de comunicación entre los integrantes.

Por otro lado, la implementación de procedimientos de operación y mecanismos formales de administración de recursos humanos, materiales, tecnológicos y de información, funcionan como mecanismos de regulación, control y orden tanto de las actividades administrativas y de producción, como de los comportamientos laborales de los integrantes, dándole a la organización homogeneidad y consistencia en los rubros técnicos y humanos.

Las organizaciones formales se caracterizan por tener un objetivo común central que no debe solo responder a sus propias ambiciones, sino también contemplar las necesidades que la sociedad busca satisfacer a través de ella, y los objetivos que sus propios participantes tengan. Los ejemplos más comunes de las organizaciones formales son las empresas, las entidades públicas, las organizaciones militares, las universidades, etc.

Las organizaciones informales, a diferencia de las anteriores, tienen una organización indefinida y generalmente no cuentan con una estructura jerárquica. Se conforman por relaciones espontáneas entre sus miembros que propicia que se sientan más comprometidos entre ellos, al haber un componente emocional y de interacción más amplio que en las formales, aquí las barreras semánticas son menores por estar en un

fluir de mensajes abierto a los significados que la mayoría comparten por su relación sentimental, por ello en las formales toman de las informales las relaciones que existen fuera del trabajo entre el mismo personal como un punto importante para que la empresa se identifique y se entiendan mas entre los que laboran en ella .¹⁹

Por otro lado, las relaciones entre los miembros y los objetivos, metas, alcances, logros o valoración de resultados de la organización son inespecíficos.

Ejemplos de estas organizaciones son los clubes deportivos, sindicatos, asociaciones artísticas, grupos escolares, etc., dentro de la empresa.

2.3.1 Organizaciones no laborales y su nivel de ruido semántico

Las organizaciones no laborales pueden ser formales e informales. Sus objetivos habituales se encuentran enfocados a buscar beneficios comunes para los grupos o individuos que forman parte de la organización en su medio cotidiano de vida, por lo que se asocian principalmente con fines culturales, deportivos, recreativos, religiosos, políticos, etc.

Este tipo de organizaciones al igual que las no formales, presentan bajo nivel de ruido semántico, por su alto grado de relación directa y sentimental entre sus integrantes los comunes denominadores de signo se equilibran

¹⁹ CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de recursos humanos*. Edit. Mc Graw Hill. México, 1988, p.31.

Estructurados como organización formal, el ejemplo típico lo constituyen los sectores sociales y las instituciones de beneficencia social manejadas por particulares.

Como ejemplo de las informales se puede incluir a cualquier asociación de dos o más personas con intereses similares enfocados al logro de un fin común.

2.3.2 Organizaciones laborales y su grado de barreras semánticas

Las organizaciones laborales son de tipo formal en todos sus casos. Están conformadas por grupos humanos que se han constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un objetivo de lucro generalmente. A ellas se integran un número de individuos que a través de la prestación de sus servicios contribuyen a lograr dicho objetivo.

Al converger personas de distintas ideas y cultura, unidas por un fin monetario, presentan un alto grado de barreras semánticas que limitan a la empresa a depender de ciertos departamentos que han logrado entenderse como sociedad de trabajo.

Se diferencian de las organizaciones no laborales en la formalidad de su estructura y por sus fines se les clasifica en públicas, privadas y mixtas.

Los fines de las públicas es garantizar que se proporcionen servicios a grandes grupos de población, como países, ciudades, etc.

Aquí se presentan los casos de este tipo de organización en las que las barreras semánticas aparecen y desaparecen por interés en común que logran plantar un significado semántico en el dinero y en la ayuda social.

Las organizaciones públicas son entidades económicas en las que el Estado ha contribuido con capital por razones de interés público, social y general. Su carácter puede ser de tipo industrial, comercial o con cierta finalidad social que proporcione no bienes, sino servicios, como es el caso de la educación y la salud.

En las organizaciones públicas priva el interés de la sociedad en general. De esta forma el Estado se apropia de su responsabilidad social, administrando empresas con miras al beneficio común. Estas se rigen por una determinada coordinación normativa bastante rígida y su acción está sometida a determinados controles estatales, por lo que su margen de acción es reducido y no existe la posibilidad real de efectuar cambios rápidos en su organización.

Las instituciones privadas de asistencia social, deben quedar incluidas dentro de las públicas por su función y objetivos. La característica principal que hace la diferencia con las privadas está en el objetivo: sin fines de lucro.

Las privadas, que constituyen el sector privado, a través de sus fines de lucro se dirigen a proporcionar bienes o servicios de satisfacción social.

Enfocan su atención a la optimización de resultados financieros y su conformación invariablemente se efectúa con afán de lucro.

Esta diferencia de intereses ha sido cuestionada por los estudiosos de las empresas públicas, que afirman que en las organizaciones públicas sus miembros no le dan interés a la productividad de realizar acciones o proyectos que impliquen pérdidas. Obviamente lo que un accionista privado no soportaría.

Las empresas mixtas son las que desarrollan un lucro controlado por el sector público, se dirigen a dar satisfacción de aquellos servicios que no son rentables para la iniciativa privada.

Los primeros estudios de la organización laboral, entraron en contacto directo con múltiples fábricas y talleres, detectando los problemas de una organización industrial incipiente.

Aunque sus estudios tuvieron poca repercusión en el momento en que fueron difundidos, sentaron precedente para desarrollar con posterioridad teorías de la organización en condiciones históricas más favorecedoras, que aplicaron el método científico al estudio del trabajo y de las organizaciones.

Como respuesta a la industrialización masiva, se desarrolló la teoría clásica de la organización a principios del siglo XX. La intención inicial de esta corriente, de quien Frederick W. Taylor era pionero, era proponer una serie de normas que tuvieran como finalidad reducir la ineficiencia y el despilfarro de recursos, basándose en recomendaciones técnicas de

organización del trabajo y en determinadas formas de motivar al personal.²⁰

En sus principios la administración veía a los trabajadores exclusivamente desde una perspectiva económica. Es decir, los consideraba motivados al otorgar recompensas de tipo material.

Taylor consideraba al empleado como perezoso e incapaz de determinar la mejor forma de llevar a cabo su trabajo sin instrucciones específicas de la gerencia.

Aconsejaba a ésta que cuando se comunicara con los obreros fijara su atención en las recompensas materiales, que utilizara un tono de voz áspero o autoritario y que no permitiera a los obreros "rezongar". (Taylor 1911, pag. 46)²¹. Con esto nos damos cuenta que la administración científica sostenía un modelo de comunicación organizacional lineal, descendente y unilateral sin retroalimentación entre los niveles operativo y de autoridad. Así las barreras semánticas crecen, porque el único significado y símbolo entendido por Taylor es el monetario, así ningún otro símbolo sería decodificado por el subordinado.

El libro de Max Weber *Theory Social and Economic Organization* (Teoría social y económica de la organización), representa la culminación de los principios de la teoría organizacional clásica. Lo que postulaba era que cada "funcionario" debería interactuar con los otros empleados en la forma más impersonal que fuera posible. De esta manera, se

²⁰ DE QUIJANO, S.D. *introducción a la sicología de las organizaciones*. Edit. PPU. Barcelona, 1987, p.93.

²¹ FERNÁNDEZ, Carlos. *La comunicación humana*. Edit. Mc Graw Hill. México, 1994, p.15.

mantendría una "distancia social" que favorecería la disminución de problemas interpersonales y de conflictos entre los trabajadores.²²

Esta teoría se caracterizaba por restringir la interacción entre los miembros de la organización y por apoyar principalmente procesos de comunicación vertical. En este sentido llama la atención que el flujo de información se realizaba únicamente en forma descendente, anulando cualquier proceso de retroalimentación o intento de comunicación entre los niveles jerárquicos (obreros y superiores), fomentando la centralización del control y toma de decisiones y la falta de percepción del trabajador como integrante de un grupo con necesidades de manifestación individuales. Dando como resultado un abismo de obstáculos semánticos.

Dos décadas después la teoría de la organización dio un giro importante al abandonar el enfoque mecanicista y centrar su atención en el hombre y sus necesidades. Las actitudes, motivaciones, procesos grupales, tipos de liderazgo y los fenómenos de interacción social fueron algunos de los tópicos más importantes que se abordaron en esta teoría. Así podría integrarse al hombre con sus compañeros y a la vez con su organización, porque como sociedad el conocimiento semántico sería compartido y equilibrado.

Hawthoner, uno de sus principales exponentes, manifestó que para comprender la naturaleza de las organizaciones es necesario observarlas como colectividades sociales con estructuras formales e informales, en donde los sentimientos de satisfacción en el trabajo y la moral de los obreros influyen en los niveles de ejecución de las tareas asignadas.²³

²² FERNÁNDEZ, Carlos. *La comunicación humana*. Edit. Mc Graw Hill. México, 1994, p.16.

²³ FERNÁNDEZ, Carlos. *La comunicación humana*. Edit. Mc Graw Hill. México, p.17.

Las investigaciones se encaminaron a apoyar la participación del trabajador en la toma de decisiones, con un incremento en la comunicación ascendente dentro de la organización. Al impartir el intercambio de comunicación entre la gerencia y los trabajadores, se desarrolló la habilidad de comunicación interpersonal con confianza y mayor apertura.

En esta teoría el trabajador deseaba responsabilidades y oportunidades para ser creativo y utilizar su inteligencia, haciendo de lado el trabajo meramente mecanicista. De esta manera, se satisfacen sus necesidades de desarrollo personal y se siente más comprometido en el logro de los objetivos de la organización.

En resumen, el enfoque humanístico de esta teoría pugna por la participación del empleado en la toma de decisiones, el incremento de la comunicación abierta y el flujo libre de la misma por varios canales, la integración de los objetivos individuales y organizacionales, así como por la ampliación de los procesos de interacción.

En los últimos veinticinco años, los estudios realizados han seguido la tendencia a incorporar el concepto de sistema como elemento clave para la explicación del comportamiento organizacional. Sistema "es una serie de elementos interrelacionados que hacen algo"²⁴, lo cual se apegará a nuestro concepto inicial de organización, en el que manifestamos que se efectúa una coordinación de esfuerzos entre varias personas con un cierto fin.

²⁴ LITTERER, Joseph. *Análisis de las organizaciones*. Edit. Limusa. México, 1993, p.37.

En el enfoque sistémico, la organización está conformada por una serie de partes interdependientes que se relacionan entre si, y la interacción o efecto recíproco de cualquiera de sus subsistemas afecta al todo. Asimismo, considera a la organización como un "sistema abierto" que se relaciona con su medio ambiente, toma información y energía para ofrecer productos y servicios a la sociedad de la que forma parte.²⁵

La organización como tal es un sistema que no necesariamente debe considerarse en forma global, ya que a su vez esta conformada por varios subsistemas, que son las unidades de las cuales depende para su funcionamiento. Comenzando desde el individuo, es éste en si mismo un subsistema con objetivos propios, motivaciones, expectativas y capacidad de decisión. Cuando se integra a un grupo, éste último tiene a su vez sus propias normas y valores que no son necesariamente las mismas del individuo o de otros grupos.

Finalmente un concepto de organización laboral más reciente conforme a esta última corriente, la define como el conjunto de subsistemas que se coordinan e interrelacionan con un fin común, donde cada individuo asume distintos roles y toma de decisiones en base a la comunicación existente con los demás, quienes a su vez cuentan con capacidades, motivaciones y valores, por lo que realizan necesariamente funciones diferenciadas y coordinadas entre si.²⁶

²⁵ LITTERER, Joseph. *Análisis de las organizaciones*. Edit. Limusa. México, 1993, p.57.

²⁶ DE QUIJANO, S.D. *introducción a la psicología de las organizaciones*. Edit. PPU. Barcelona, 1987, p.140.

2.4.1 La comunicación contra los obstáculos semánticos en la organización

Al considerar a la organización como sistema, independientemente del giro a que se dedique, está conformada por individuos y grupos de trabajo que tienen que intercambiar mensajes cotidianamente con objetivos personales e institucionales. Por lo que su contenido semántico será diverso pero podrá ser equilibrado.

La comunicación juega así un papel no sólo importante para eliminar las barreras semánticas, sino indispensable para la existencia misma de la organización.

Todas las actividades que se realizan en una organización requieren de acciones comunicativas. A cada momento se dan manifestaciones escritas; verbales e inclusive no verbales de comunicación: a través de éstas; los individuos pueden saber qué acciones desempeñar y cuando las deben llevar a cabo; además; por medio de ella conocen y comparten la ideología de la organización y están concientes de que sus esfuerzos sirven para alcanzar un objetivo.

La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes; esto consiste en la información que necesitan cotidianamente para intercambiarla y utilizarla para los fines que cada uno tenga asignados de acuerdo a la posición y rol que desempeñan. Además de que por medio de la comunicación se dispone de la información necesaria para tomar decisiones e identificar y evaluar las opciones para

ciertas actividades, también tiene otros fines dentro de una organización.

En primer termino, la comunicación es un elemento de control, es decir, sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los individuos. Al proporcionar a los empleados la ideología, políticas y objetivos de la organización, comienzan a controlarse sus acciones, encaminándolas hacia la meta trazada. Este control no siempre sigue la línea de mando, sino inclusive aparece entre los mismos niveles al otorgarse o restringirse el nivel de información, se le toma como un factor de influencia o poder.

Por otro lado, la comunicación también se usa como un recurso para motivar a los empleados, al esclarecerseles lo que han de ser dentro de la organización, la eficiencia con que realizan sus actividades y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio. Pueden fijarse metas concretas y propiciar la retroalimentación entre superiores y subalternos. Se tiene la ventaja de utilizarla como reforzamiento de la conducta que se espera, al mantener un nivel de motivación continuo que provoque satisfacción en el trabajo.

La comunicación dentro de la organización no sólo se refiere al intercambio de mensajes administrativos y propios de su giro o actividad, sino a la gama de expresiones emocionales que los individuos que la conforman manifiestan día con día y con ello a la par también sus limitantes de significados.

Tenemos que estar conscientes de que cualquier grupo formal es una estructura humana organizada compuesta por individuos que piensan, sienten y buscan adecuarse a su medio ambiente. La comunicación se

convierte en un mecanismo indispensable para externar su frustración o sentimientos de satisfacción, permitiendo así cumplir con sus necesidades sociales.

Diversos teóricos de la comunicación han coincidido en que hay varios sentidos a través de los cuales fluye la comunicación, Duhalt²⁷ dice que son los siguientes:

- a) Descendente.- (De la administración hacia los empleados). Consiste en la comunicación que fluye de arriba hacia abajo a través de la cadena de mando. Fluye de un nivel jerárquico superior a uno inferior. Generalmente la siguen los superiores para ponerse en contacto con sus subordinados, enviándoles mensajes en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas, normas, sugerencias, mensajes motivacionales, etc. Los propósitos principales de la comunicación descendente son: Aclarar los fines, objetivos y políticas; informar sobre la organización, su historia, progreso y futuro; transmitir información sobre las operaciones que se suceden día a día; explicar las razones de las decisiones administrativas; e instruir y relacionar a los empleados con los aspectos técnicos y no técnicos de su trabajo.

- b) Ascendente.- (De los empleados hacia la administración). Va de abajo hacia arriba a través de la estructura de la organización. Al fluir verticalmente hacia arriba, sirve para suministrar

²⁷ DUHALT, Miguel. *Técnicas de comunicación administrativa*. Edit. U.N.A.M. México, 1971, p.59.

retroalimentación a los niveles superiores y enterarles de los que piensan sus equipos de trabajo. Sus propósitos son: expresar opiniones personales, quejas, agravios y problemas; sugerir mejoras; conformar la aceptación de fines y objetivos; informar las actitudes y creencias de los empleados; participar en las tomas de decisiones; y formular preguntas sobre los procedimientos o métodos en tareas particulares, entre otros.

- c) Lateral.- (De coordinación, entre personas de un mismo departamento). La comunicación tiene lugar entre los integrantes de grupos de trabajo del mismo nivel, o entre personal horizontalmente equivalente. Tiene como propósito mejorar la cooperación entre los departamentos y mejorar la calidad y eficiencia de las decisiones; es decir, coordinar funciones.

Por otra parte, existe la clasificación de la comunicación en las organizaciones, que la dividen en formal e informal. En la comunicación formal, el organigrama determina, dependiendo de los roles o posiciones jerárquicas, los receptores a que debe dirigirse una fuente, de acuerdo con el problema o la materia sobre la cual se comunica.

Dentro de una organización, "la comunicación formal es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas".²⁸

En este sentido, Redding y Sanbora (1964) dicen que los canales formales "representan las líneas oficiales de comunicación: las

²⁸ DUHALT, Miguel. *Técnicas de comunicación administrativa*. Edit. U.N.A.M. México, 1971, p.27.

designadas en los organigramas y especificadas en las descripciones de los cargos".²⁹

Los canales donde fluye la comunicación y que siguen las líneas definidas por la estructura organizacional, son las redes de comunicación formal que la organización utiliza para intercambiar información, que invariablemente se limita a cuestiones relacionadas con el trabajo.

Los sistemas formales de la organización usualmente se encuentran contemplados en los manuales de organización y procedimientos. Estos especifican la información que tiene que recopilar una persona, la forma en que se tiene que registrar y a quién se le debe enviar. Además, estos sistemas formales le dicen a la persona

qué información debe recibir y le señalan la forma y actividades en que debe utilizarla.

A través de estos canales fijos de comunicación, los individuos deben saber exactamente su función dentro de la organización y las relaciones específicas que deben mantener con otras personas que desempeñan distintos roles.

A pesar de que la comunicación formal intenta regular actividades en forma ordenada, las organizaciones son dinámicas y cambian constantemente, por lo que a veces la inflexibilidad de los canales formales de comunicación la limitan o dan pie a buscar otras alternativas que ayuden a resolver algún conflicto.

²⁹ BLAKE, Reed, HAROLDSEN, Edwin. *Una taxonomía de conceptos de comunicación. Edit. Nuevomar.* México, 1988, p.22.

La comunicación informal se manifiesta en múltiples actividades de la organización, pero su presencia no está regulada ni establecida en la empresa y su existencia está determinada por situaciones y relaciones espontáneas.

La comunicación informal surge como consecuencia de una organización, que ve limitada su capacidad de expresión por las estructuras formales, que en ocasiones no se ajustan a sus necesidades y requerimientos de interacción.

Johansen ha definido a la comunicación informal como el "conjunto de contactos personales, línea de comunicación o relaciones interpersonales... que consiste en todos los patrones de relaciones interpersonales y entre grupos que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal".³⁰

Aún en el más elaborado de los sistemas de comunicación formal, siempre estará complementado por los canales informales de comunicación, ya que éstos son resultado de la organización social de los participantes y de los roles que asumen dentro de la misma. Asimismo surgen como una respuesta a las necesidades de los individuos de establecer contacto unos con otros y transmitir sus inquietudes sobre el mundo que los rodea.

³⁰ JOHANSEN, Oscar. *Las comunicaciones y la conducta de la organización*. Edit. Diana. México, 1975, p.95.

En cualquier momento pueden aparecer aspectos no previstos y comenzar a formarse redes de información, de toma de decisiones y de autoridad que no son oficiales y no están planificadas en el diseño formal de la organización.³¹

La comunicación informal busca sus propios canales por los cuales se efectúa, se caracteriza por la libertad de desplazarse en cualquier sentido y saltar niveles de autoridad. Asimismo, puede satisfacer las necesidades sociales de los miembros y facilitar la ejecución de las actividades.

La comunicación formal e informal son complementarias; son útiles para toda organización; permiten la coordinación lógica y ordenada de las actividades y al mismo tiempo la interacción entre sus miembros, que no necesariamente involucran aspectos de trabajo, sino de índole personal y de intereses comunes.

La comunicación informal como aporte utilitario a la organización, permite el aprovechamiento de oportunidades de eficacia directa y regula determinados riesgos de ineficiencia. En este sentido, puede ser alentada la práctica de comunicación informal y favorece su fluidez.

³¹ DE QUIJANO, S.D. *introducción a la psicología de las organizaciones*. Edit. PPU. Barcelona, 1987, p.74.

CAPITULO III

RUIDO

SEMANTICO EN LA

CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Aspectos conceptuales de la cultura

La cultura es una característica específicamente humana en la que el hombre, además de adaptarse a la naturaleza tal como al resto de los seres vivos, se debe adaptar al ámbito social que se conforma del comportamiento individual y colectivo.

Al concepto de la cultura se le dan varias acepciones: a) el conjunto de conocimientos adquiridos por un individuo; b) conjunto de costumbres, hábitos y rituales de los diferentes grupos sociales; y c) el entorno o ambiente social en el que se desarrolla el hombre.³²

Existen dos corrientes teóricas que han analizado los elementos de la cultura: la holística y la diferenciadora. La primera considera que todo lo que genera o adopta un grupo humano o sociedad es cultura: los utensilios, los muebles, las herramientas, la forma en que esta organizado, la estructura de poder, la religión, las creencias y valores, el arte, el derecho, el comportamiento de sus miembros, etc.

El enfoque diferencial, en cambio, considera que la cultura esta conformada básicamente por los valores y las creencias que comparten los miembros de un grupo, siendo los elementos que propone a la otra escuela productos o manifestaciones de la cultura conformada por estos valores y creencias.

³² JOHANSEN, Oscar. *Las comunicaciones y la conducta de la organización*. Edit. Diana. México, 1975, p.103.

En ambos enfoques se aprecia como factor común la presencia de los valores y las creencias predominantes en un grupo social, por lo que en el presente estudio los considero como los elementos constitutivos de la cultura, por ende, las semillas de las barreras semánticas y a u vez el desvanecimiento de ellas, ya que la cultura es universal y jamás deja de crecer pero también envejecer, por lo que es como el ser humano, es adaptable para sobrevivir a distintos ambientes.

A través de la aculturación el individuo aprende del medio ambiente y lo integra a su historia personal. Por supuesto el primer enlace de transmisión de la cultura se encuentra en la familia; posteriormente en la escuela, el trabajo, la diversión, la religión, el gobierno, etc. Sin integrarse y asimilar los patrones de conducta que son establecidos por cada uno de estos ambientes, el individuo seria incapaz de desenvolverse adecuadamente en su entorno social}

Finalmente se da por implícito que aculturarse o adentrarse en la cultura es dejarse moldear por el medio ambiente social, y que la aculturación es un fenómeno plural formado de elementos heterogéneos en los que se incluyen las tradiciones, costumbres, normas sociales, estilos de vida, modas, ideologías, ritos religiosos, rituales cívicos, etc. Asimismo incluye conceptos como ciencia, elegancia, honradez, disciplina, sumisión, agresividad, conquista, dominio, riqueza, arte, ética, excelencia, productividad, etc.

Por lo anterior definiremos a la cultura como “el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”.³³

3.1.2 Cultura Social

La cultura social se refiere al conjunto de valores, creencias, tradiciones y hábitos que tienen un mismo significado para un grupo de personas pertenecientes al mismo ámbito social, que las identifica y establece las normas no escritas del comportamiento común. Este comportamiento es un patrón que tiene en común una cultura social, y que marcará sus símbolos, signos y significados en un determinado perímetro intelectual, ya que fuera de él encontrará significados distintos a los de su cultura y saltarán a la vista los baches semánticos, por lo que tropezará con ellos, y por consecuencia tendrá que adaptarse o adaptarlo a diferentes signos.

La cultura social se refiere principalmente al bagaje de valores y creencias que privan en sociedades tan grandes como son los países o naciones. Analizada la cultura desde esta perspectiva, podrá apreciarse el determinismo de la cultura social sobre el individuo, las organizaciones y en general el comportamiento social, en un proceso continuo de retroalimentación y renovación de valores.

³³ BERLO, David. *The porches of communication*. New York. 1960, p.42.

Cada sociedad se caracteriza por tener una cultura determinada de la que se derivan a su vez subculturas influenciadas por la región geográfica, clima, antecedentes históricos, etc. A pesar de que cada una de ellas presenta rasgos diferentes, existe un elemento común que con frecuencia caracteriza a los distintos países, esto es su conocimiento semántico.

A manera de ejemplo, el tipo de producción japonés se diferencia del europeo y estos dos del latinoamericano, en sus valores y creencias: en tanto que en Japón es un valor primordial la continuidad laboral en una misma empresa en Europa el valor primordial es el salarial y en el Latinoamericano privan las creencias de igualdad.

Determinan el comportamiento individual. La necesidad de pertenencia al grupo social al apego y cumplimiento de los citados valores y tradiciones. El individuo que no acepta a la cultura, queda relegado de su medio social.

“Las presiones de la cultura son tales que la mayoría de los individuos adquieren formas de percibir, de pensar y de actuar que son características de su sociedad y que son predecibles”³⁴. De hecho, los seres humanos tenemos a ser flexibles y aceptar en consecuencia en mayor o sin menor grado la cultura prevaleciente en cada uno de los roles que asumimos, sin protestar mayormente por la misma.

La comunicación entre generaciones es lo que ha permitido la transmisión de una herencia social de valores, principios y patrones de

³⁴ PAOLL, Antonio. *La Comunicación*. Edit. Nicol. México. 1979, p.15.

comportamiento que han sido validados y utilizados cotidianamente por el núcleo social al que corresponde.

3.1.3. Cultura Individual

El hombre inicia su vida sin ninguna base para su comportamiento individual. Es hasta el contacto con su ambiente social cuando comienza a culturizarse y convertirse en un participante conocedor de la vida humana. Tradición, la costumbre, el conocimiento y las destrezas de su sociedad se imponen al hombre desde que es niño, y a lo largo de su vida siguen siendo factores con los que tiene que tratar para desarrollar un lenguaje que maneja significados y símbolos. El ser humano de manera individual y a lo largo de su enseñanza presenta barreras semánticas que tumbará poco a poco gracias al conocimiento que va adquiriendo en su vida cotidiana.

El hombre que ha vivido en sociedad, refleja la cultura adquirida a través del paso del tiempo en sus formas de pensamiento, en sus hábitos perceptivos y conceptuales, en sus hábitos motores y en sus respuestas emocionales.

Todas estas manifestaciones son producto de un proceso de asimilación de la cultura social que rodea; sin embargo, en forma paralela a la culturización, el ser humano experimenta un proceso por el cual va integrando sus propias experiencias emocionales y su visión personal del entorno que le rodea. Esto es, que aunada a la influencia que la cultura social ejerce sobre el individuo, este integra su propia cultura a través de las experiencias y conocimiento que adquiere a lo largo de su vida.

Con base en esto y situado en un contexto social y natural se afirma que el hombre recibe todo el tiempo mensajes producto de la cultura predominante en su medio, que son los estímulos de su vida cotidiana. Al recibirlos, los interpreta con base a su experiencia previa, a los valores, dando como resultado la conformación de su personalidad que le permite tomar decisiones ante eventos similares, aquí las barreras semánticas trabajan como filtros.

En resumen, los elementos que integran la cultura individual son por una parte el componente biológico que corresponde al temperamento individual heredado, el carácter que es la suma del temperamento con las experiencias personales vividas, y la influencia del medio ambiente social en el que se desenvuelve; factores todos ellos que conforman su personalidad. Un siguiente elemento lo constituyen los conocimientos que integra a través del aprendizaje tanto informal como formal.

No obstante que la cultura ejerce una presión sobre el individuo y moldea sus principales rasgos de comportamiento, a lo largo de su vida, el individuo continúa teniendo oportunidades para expresar su individualidad y su creatividad. Su propia cultura producto de sus rasgos genéticos y de su contacto con el mundo, se pone e manifiesto cuando innova y crea. Por lo regular el arte es el medio por el que estas manifestaciones se hacen presentes.

Con frecuencia a estos individuos la sociedad los califica de "subculturados" porque no han adquirido por completo los valores característicos de un buen participante dentro de un grupo social. Sin embargo, podrían ser en realidad promotores de un nuevo orden cultural con posibilidades de ser adoptado en un futuro por la sociedad.

Estas manifestaciones culturales individuales sin embargo, son menores. El derecho de elección de factores culturales predominantes en nuestra vida, implica en mayor medida, creo yo, la elección de desenvolverse en un ambiente social en el que se vean satisfechas nuestras necesidades y no tanto en el ejercicio de una cultura individualista.

3.1.4 Cultura organizacional

Habitualmente las organizaciones eran estudiadas como sistemas enfocados a coordinar y controlar racionalmente a un grupo de personas; sin embargo en años mas recientes se ha conferido a cada organización un carácter único y distintivo que ameritan el análisis a partir de su cultura: independientemente del tipo de organización, su cultura surge con ella misma e influencia sus actos y orienta sus decisiones, proporcionándole así una identidad y estilo propio único e independiente para responder a sus propias necesidades internas y a adaptarse al medio exterior.

El interés por este tipo de cultura ha crecido al demostrarse que proporciona a los miembros de una organización un sentido en una herramienta eficaz de la administración al utilizarla como un reforzador del sistema social a través de mecanismos de control que propician actitudes y conductas de los empleados afines a las necesidades y objetivos de la organización.

Hay una diferencia fundamental entre la cultura organizacional y los elementos de la administración tradicional, en tanto que para la

administración es prioritario contar con manuales de organización y procedimientos, reglamentos, políticas, etc.

Para la cultura organizacional es necesario que el trabajador adopte principios de conducta y pautas de comportamientos, a través de la interiorización de conceptos y valores que privan en la organización, así las barreras semánticas se verán aligeradas y el individuo formara parte de una sociedad de la empresa.

Es claro que la administración escribe y exige el cumplimiento de lo escrito; la cultura organizacional logra comportamientos en base al convencimiento y a la aceptación voluntaria por parte de los empleados, porque al trasladar el entendimiento semántico de una mente a otra, la cultura organizacional expenderá sus líneas en todo el sistema de la empresa.

CAPITULO IV

EL COMUNICOLOGO ORGANIZACIONAL COMO CONSULTOR PARA EL MANEJO DE LAS BARRERAS SEMANTICAS

4.1 La ventaja de la formación interdisciplinaria

El mundo en el que vivimos está conformado por una diversidad de elementos frente a los cuales nuestras mentes experimentan percepciones y emociones distintas. La necesidad de comprender tal inmensidad son cuestiones que han preocupado a la humanidad en todas las épocas y en todas las latitudes. El enfoque interdisciplinario, en la formación académica, tiene como antecedente los movimientos estudiantiles de los años sesenta en Europa y surge ante la necesidad de responder problemas puntuales y críticos que no pueden resolverse en forma parcial y disciplinaria. En la actualidad las ciencias avanzan hacia una creciente especialización y a la intersección con otros campos del conocimiento, destacándose así el enfoque interdisciplinario como la mejor respuesta práctica a los problemas complejos que nos plantea el mundo actual, en este caso, las barreras semánticas.

La interdisciplina implica la construcción conceptual común de un problema dentro de un marco de representaciones comunes entre disciplinas y una cuidadosa delimitación de los distintos niveles de análisis y su interacción. En función de ello, se define la interdisciplina como la interacción de procesos, destrezas, conceptos de distintos campos del conocimiento con distintas perspectivas y con el fin de ampliar los conocimientos, la comprensión, la resolución de problemas y el desarrollo cognitivo.

Un equipo interdisciplinario se compone por profesionales, con conceptos, términos y metodologías propias a cada disciplina, que buscan integrar esos conocimientos para la investigación y la enseñanza. En su conformación es importante que entre los integrantes haya afinidades de carácter emocional por lo cual resultará conveniente utilizar técnicas de dinámica de grupo para favorecer ambientes de

confianza que estimulen la creatividad de los integrantes, esto es, un entendimiento semántico.

4.1.1 Comunicación organizacional para la mejora empresarial

Las organizaciones, definidas como un sistema constituido por un grupo de personas que conforman subgrupos sectoriales, integrados por individuos interactuantes e interdependientes, constituyen un sistema abierto en constante comunicación con el contexto para percibir sus variaciones y adaptarse a sus necesidades, por lo que las barreras semánticas pondrán en práctica la comunicación aplicada a la vida laboral de la empresa.

Dentro de las organizaciones podremos observar un sistema formal, con sus normativas de procesos, y un sistema informal determinado por la actividad e interacción habitual de la organización del cual se desprende el entendimiento semántico. La organización plantea la configuración de un grupo humano complejo que actúa dentro de un contexto deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas. Este grupo humano interactúa entre sí en dos planos:

- Interpersonal: mecanismos de identificación, necesidades, motivaciones, etc.
- Sistema sancionado: roles interrelacionados que conforman una estructura definida en tareas y expectativas predefinidas. El eje central de esta estructura es la autoridad que regula los roles y sus interacciones.

Definidos ambos elementos, podemos decir que las barreras semánticas se relacionan y se manejan con la organización a través de los recursos humanos. La

comunicación organizacional aplicada a las barreras semánticas surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global. Una organización puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar. Desde esta perspectiva, el deseo de individuos y organizaciones es el nexo de tales vinculaciones y, en virtud de ello, la organización tendrá por desafío conocer, en cada empleado, cuál es el deseo y las motivaciones que lo hacen permanecer en la organización, con esto los significados y símbolos del personal serán recopilados y aplicados para la aminoración de las barreras semánticas.

4.1.2 Semántica de las organizaciones

La vida entera de un individuo se desarrolla dentro de las organizaciones y, dentro de ellas, encuentra una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones. Los responsables de tales organizaciones se esfuerzan por canalizar y orientar esos comportamientos con el objeto de producir bienes ó servicios. Esto es semántica aplicada al trabajo, por lo que los mensajes fluirán en la organización con un contenido entendible de acuerdo a la vida social que se desarrolla en la organización.

A lo largo de la historia se han desarrollado diversas teorías cuyo fin es definir una concepción ideológica del hombre y la organización desde tres ejes

Teorías clásicas ó racionalistas (Taylor)

Analiza los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. El hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales.

Teorías de las relaciones humanas (Mayo y Lewin)

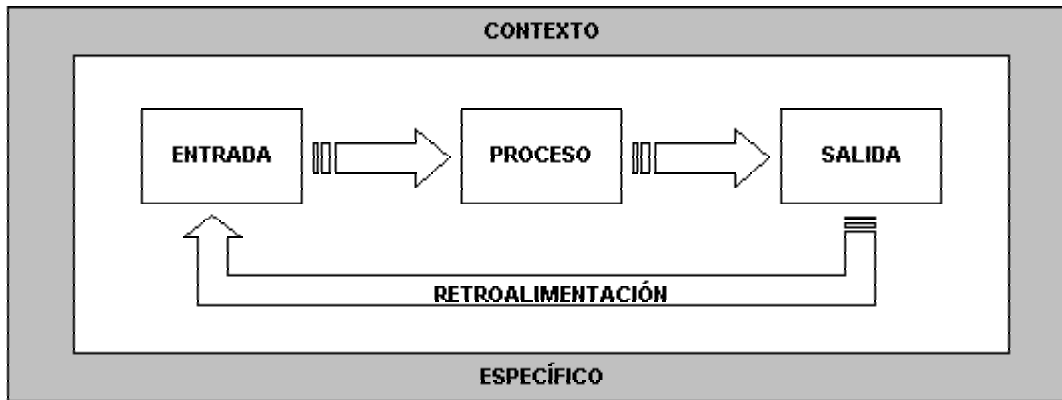
Lograr la armonía dentro de la empresa vinculando la productividad con el estado de ánimo de los trabajadores. Trata de interpretar los cambios del contexto y las empresas descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad y los accidentes laborales. El hombre es un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos. Todo individuo necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y su pertenencia.

Teorías de la organización como sistema abierto y del agente complejo y autónomo

La organización es un sistema que interactúa con el ambiente y, como sistema, se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. El hombre es un agente complejo y autónomo que actúa en la organización.

Toda organización está constituida por grupos de individuos interdependientes e interactuantes para la realización de un objetivo común. Esta interdependencia fundamenta la unidad de la organización y, por ello, cualquier modificación de un elemento trae aparejada la modificación de todos los demás.

- Entorno multidimensional específico: la organización, como cualquier sistema social, interactúa con un entorno multidimensional pero limitado a aquellos elementos que están efectivamente en relación con ella.
- Relaciones con el entorno: las mismas podrán ser, según las funciones de la organización, primarias en lo referente a la producción de un bien ó prestación de un servicio y secundarias cuando proporciona empleo a la población de una región determinada.
- Sistema abierto: la organización recibe, de su entorno, elementos de diversa naturaleza que se transforman en resultados a través del proceso de transformación y se proyectan hacia el entorno, pudiendo, alguno de ellos, volver al sistema. La división del trabajo fragmenta el sistema en subsistemas cada vez más numerosos a medida que descendemos en la estructura piramidal, pero el punto común de todas éstas entidades es que son grupos compuestos por personas que se conocen, reaccionan entre sí y están en un estado de interdependencia funcional y psicológica.



Toda organización presenta dos clases de sistemas:

- Sistema formal: intenta alcanzar el objetivo de la organización utilizando de modo racional los medios disponibles controlando, de esta manera, el comportamiento de los individuos y de los grupos para hacerlos previsibles. El análisis de este sistema puede ayudar a interpretar los comportamientos observados en las organizaciones y manejar las barreras semánticas para desvanecerlas.
- Sistema informal: el sistema formal, por el sólo hecho de existir, produce presiones de diverso tipo a las que el individuo responde por medio del comportamiento, relaciones y estrategias no previstas por la organización.

4.1.3 Consultoría laboral por parte del comunicólogo organizacional

El Instituto de consultores de empresas del Reino Unido define la consultoría de empresas como un servicio prestado por una persona o un conjunto de personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, con el objeto

de brindar una recomendación de medidas apropiadas y la prestación de asistencia en su aplicación³⁵. Ahora bien, a partir de esta definición corresponde detallar ciertas características particulares.

- La consultoría es un servicio independiente que se caracteriza por la imparcialidad del consultor e implica, a su vez, una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas.

El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas pero deberá actuar como promotor de cambio asegurando la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

- La consultoría es esencialmente un servicio consultivo, su papel fundamental es brindar asesoramiento con responsabilidad respecto de la calidad e integridad de su consejo, por lo cual el consultor deberá tener la capacidad de dar el consejo adecuado, de manera adecuada y en el momento apropiado. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar la ayuda del consultor asumiendo las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo
- La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Lo que distingue a los consultores de cualquier ejecutivo, más allá de la actualización permanente respecto de los progresos en los métodos y técnicas organizacionales, es la experiencia adquirida en diversas organizaciones pudiendo, a partir de ellas, identificar los problemas, sintetizarlos y analizar las posibles soluciones.

³⁵ MUCHINSKY Paulm, *Psicología aplicada al trabajo*, 2ª ed, Editorial Desclee de Brouwer, 1994, p.45.

- La consultoría no proporciona soluciones milagrosas sino que es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa y la cooperación entre cliente y consultor son tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

En función de los requerimientos que esta disciplina conlleva podemos definir las siguientes características de la persona que realice esta labor

- Paciencia: base del éxito del consultor dentro de la empresa, constituye el principio de una buena relación entre el consultor y el consultado dado que éste último ya la ha perdido.
- Objetividad: pese a los problemas y desacuerdos, el consultor, debe tener siempre en cuenta hacia donde va su principal contribución.
- Analítico: la misión del consultor es identificar los límites de la empresa y redefinirlos, debe ver más allá de lo que se ofrece considerando los siguientes aspectos:
 - identificación de sus dominios, cuál es su tarea y con qué herramientas cuenta
 - identificación de los procesos de negocio
 - análisis del ambiente que rodea a la organización (clientes, proveedores, etc.) atacando todos los puntos posibles del problema.
 - aspectos psicológicos del cliente, considerando, por ejemplo, la viabilidad del trabajo en equipo
 - cuestionar siempre todo.
- Específico: no sólo debe indicar qué hacer, sino también cómo y cuándo hacerlo.
- Generador de alternativas: el cliente espera soluciones por lo cual deberá realizar preguntas específicas sobre todos los aspectos de la empresa generando un modelo de intervención que permita crear y proponer nuevos caminos y soluciones.

Es importante señalar que el consultor puede adquirir y desarrollar éstas características a través de un proceso de actualización constante de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

En primer lugar, el consultor debe poseer una amplia gama de conocimientos derivados de las ciencias del comportamiento y la relación que éstas tienen con la administración de las instituciones, debe tener conocimientos sobre organización y planeación que le permitan comprender la naturaleza, los propósitos y objetivos fundamentales de las instituciones. Debe ser capaz de entender los procedimientos y sistemas de trabajo en las unidades administrativas y conocer la influencia de las personas sobre el rendimiento del trabajo, el estilo de dirección con qué se opera, las relaciones interpersonales existentes y las características de la dinámica grupal. Así mismo, el consultor debe tener conocimientos prácticos de entrenamiento y de técnicas de desarrollo personal, ya que gran parte de sus actividades consisten en enseñar a otros.

Más allá de las características mencionadas más arriba, Se pueden establecer dos clases de consultores:

- Consultor Junior: aquél que tiene poca experiencia en el manejo de casos de empresas y su personal, por lo cual comenzará su labor preguntando al cliente ¿qué quieres hacer?
- Consultor Senior: aquél con experiencia y visión empresarial por lo cual expresará como ve las cosas aunque no sea lo que su cliente quiera escuchar.

Las diferencias entre ambos podrán clasificarse de la siguiente manera:

	CONSULTOR JUNIOR	CONSULTOR SENIOR
ACTITUDES	Comienza a conocer las	Conoce las dinámicas que

<p>Cualidades adquiridas por el individuo a lo largo de su vida</p>	<p>dinámicas que se manejan en la empresa analizada concentrando sus conocimientos en las estrategias utilizadas en ésta. Se alinea con lo que el cliente quiere hacer y se dedica, casi exclusivamente, a los procesos. Su labor es esporádica por lo cual ejecuta y supervisa al mismo tiempo.</p>	<p>interactúan en el mercado y la estrategia del grupo empresarial por entero pero, pese a eso, es creativo en la dinámica del cliente. Se involucra con el medio a través de la lectura de temas de actualidad, crea metodologías de intervención con el cliente y no supervisa lo que no ha ejecutado.</p>
<p>APTITUDES</p> <p>Cualidades innatas de un individuo aunque algunas de ellas no han sido desarrolladas.</p>	<p>Juventud, superficialidad, mayor creatividad, utiliza medios publicitarios para anunciar sus servicios y entrega el trabajo en fecha.</p>	<p>Experiencia, profundidad, sus servicios son conocidos por medio de referencias y agrega valor económico a su trabajo.</p>

4.2. Objetivos y alcance

Inicialmente, nunca debe perderse de vista que la organización debe ser respetada en cuanto a sus valores, creencias, criterios de trabajo, costumbres y tradiciones dado que, de lo contrario, la misma perdería su esencia. El consultor debe limitarse a crear las condiciones para que la empresa sea capaz de crecer y madurar mediante la capacitación que él pueda brindar.

Las organizaciones deben ejercer una constante adaptación respecto del contexto y, en virtud de la variabilidad de las condiciones ambientales, son notables las transformaciones en el diseño de estrategias, estructura, procesos de trabajo, etc. Pero, pese a esta realidad, lo importante no es el cambio, sino el proceso mismo de cambio.

Los objetivos fundamentales en los programas de cambio son:

- Superación de problemas concretos
- Aumento de efectividad organizativa
- Mejoramiento de aspectos humanos individuales y/ó de los procesos

Para que esto sea posible, pueden establecerse las siguientes estrategias:

- Facilitadora: consiste en diseminar la información acerca de los problemas y las posibles soluciones concientizando a la gente sobre su situación actual y estimulándolos para que sugieran cómo mejorarla. Si se prevé mucha resistencia al cambio, esta estrategia es poco efectiva.
- Reeducativa: consiste en promover el cambio mediante el aprendizaje de nuevos conocimientos, actitudes y conductas. Generalmente requiere amplios periodos para introducir los cambios y es condición fundamental que la organización acepte su insuficiencia para resolver los problemas. Con ésta estrategia es posible disminuir la resistencia al cambio que puede enfrentar el consultor.
- Persuasiva: se basa en principios de racionalidad pero a través del convencimiento y es una estrategia ideal cuando la organización no reconozca la necesidad del cambio. El consultor que encare esta estrategia debe estar dotado no sólo de los conocimientos necesarios sino también del carisma que permite al líder influir a los demás para que hagan lo que él sugiere pero convencidos de que hacen lo que ellos quieren hacer. Si bien requiere menos

tiempo que la reeducativa, es posible, que la organización deba ser motivada para continuar en ese proceso de cambio.

- De Autoridad: esta estrategia puede ser muy útil cuando el consultor prevea fuerte oposición al cambio dado que, de esta manera, los sujetos de la organización estarán obligados a aceptar las indicaciones del consultor. Las ventajas de estas acciones pueden evidenciarse en el corto plazo pero las consecuencias en el ambiente laboral pueden tornarse problemáticas.

Las fases de la consultoría, para este proceso de cambio, puede sintetizarse de la siguiente manera

CONTACTO	-	Exploración de la organización, resistencia al cambio, nivel técnico y profesional de los sujetos, etc.
CONTRATO PSICOLÓGICO	-	Determinación de los objetivos a alcanzar y determinación de un plan con las expectativas del consultor y los compromisos a adoptar por ambas partes.
ENTRADA	-	Especificación del sistema de cambio, las metas y los planes de acción. Contacto con los sujetos de la organización para determinar su posición emocional dentro de la organización y su grado de receptividad.

RECOLECCION DE DATOS	-	Entrevistas, observación y convivencia con los miembros de la organización para recabar información que ellos no expresen formalmente.
DIAGNOSTICO	-	Definición de la situación y la necesidad de cambio, evaluación del potencial de cambio, efectos, costos y resistencia de los miembros.
PLANEACION DE INTERVENCIONES	-	La intervención es una interrupción planeada de un proceso para producir un cambio. Para que esto sea posible debe establecerse una estrategia que sea claramente entendida por los encargados de esta acción con el objeto de que ellos trasladen su convencimiento a los restantes sujetos.
ACCION	-	Instauración del planeamiento establecido sin olvidar que el consultor debe lograr que la empresa actúe por sí sola y no bajo su dirección.
INSTITUCIONALIZACION DEL CAMBIO PLANEADO CONTINUO	-	Consistirá en establecer un sistema que permita que la organización aprenda a enfrentarse más acertadamente a los cambios que le impone el contexto a través de una actitud proactiva, es

		decir, visualizando con antelación los posibles cambios con el objeto de reducir, en la medida de lo posible, la crisis que éstos ocasionen.
ACOMPañAMIENTO Y EVALUACION	-	Evaluación de los resultados mediante la comparación con los resultados planeados, éste proceso permitirá analizar las variaciones acaecidas con el fin de evitar que se sucedan en un hecho posterior. Este análisis debe efectuarse tanto por parte del consultor como de la empresa contratante. La coincidencia y el éxito de la tarea podrá determinar un nuevo contrato.
TERMINO		

4.2.1 Consultoría de procesos

“Toda organización es un sistema integrado por una serie de subsistemas, relacionados e interactuantes, que realizan operaciones tendientes a alcanzar una meta común.”³⁶ Estas operaciones deben ser administradas con el objeto de mejorar la productividad y ayudar a las organizaciones a satisfacer las necesidades competitivas de los clientes.

³⁶ PEIRO Silla, *Tratado de psicología del trabajo I*, 3ª ed, 1996, p.78.

Los sistemas administrativos contribuyen creando valor a través de la información que brindan, con el objeto de realizar la medición de los costos y la calidad de la cadena de valor de la organización. Estos sistemas estarán integrados por un conjunto de procesos que permiten la transformación de los objetivos en acciones y determinarán la capacidad de gestión de la empresa.

El cambio planificado se origina en la decisión de esforzarse deliberadamente en mejorar el sistema y obtener la ayuda de una persona capacitada, con el fin de realizar tal mejora.

Esta persona, en este caso el comunicólogo organizacional es denominada Consultor de Procesos, orienta su asesoría hacia los elementos del proceso socio-afectivo de un grupo, promoviendo acciones de desarrollo en beneficio de los individuos, de los grupos y de las instituciones.

La consultoría de procesos surge como un mecanismo mediante el cual se estructura la preparación para el cambio con la capacitación y el trabajo necesario para acceder al desarrollo organizacional.

Este tipo de consultoría necesita, como requerimiento fundamental, la intención de algún miembro de la organización para mejorar la forma en que se está operando y, en virtud de esta necesidad, el consultor de procesos ayudará al gerente a definir los diagnósticos que conducirán a programas de acción y cambios concretos para mejorar la situación.

La enseñanza básica que todo consultor de procesos debe conferir a la organización, es la de mantener una conducta proactiva que le permita anticiparse a los cambios para disminuir, en la medida de lo posible, la crisis que éstos originan.

El consultor de procesos ayuda a los individuos a percibir su situación laboral con un claro sentido de realidad, auxiliándolos no solo en trabajar duro, sino en trabajar mejor gracias al enriquecimiento de la tarea con elementos que superen la calidad de vida y respondan a las aspiraciones individuales de autorrealización.

En el caso de los grupos, el Consultor de Procesos actúa como un catalizador para el aprovechamiento de los recursos, la superación de las diferencias individuales y la negociación del conflicto, con el propósito de convertir al grupo, paulatinamente, en un verdadero equipo de trabajo y así trancar el ruido semántico. Al interactuar con la institución, el consultor busca hacer comprender la adaptación como un proceso creativo, semejante al mecanismo biológico de adaptación de los seres vivos a las transformaciones del entorno. Esto no debe ser una estrategia de manipulación social, en este contexto, el consultor de procesos debe observar lo que está sucediendo entre los miembros del equipo mientras realizan las tareas y hacer ver sus comportamientos con el fin de que sus miembros tengan una visión clara de su conducta, seleccionar las actividades y estrategias mas apropiadas para ayudar al equipo en el logro de sus metas y proporcionar retroinformación, tanto al equipo como a sus miembros. En contraste, lo que el Consultor de Procesos debe evitar es usurpar el liderazgo, sin por ello reducir su apoyo.

4.2.2 Relación con el cliente

La pregunta fundamental, antes de analizar cómo se relaciona el consultor con sus clientes, es entender por qué los clientes recurren a los consultores. Algunos de los motivos pueden ser los siguientes:

- Para que aporten conocimientos y capacidades especiales como, por ejemplo, cuando no dispone de personas capaces para enfrentarse con determinados problemas con la misma probabilidad de éxito.
- Para que presten ayuda intensiva en forma transitoria. A veces, un examen a fondo de los problemas principales de la organización exigiría la plena dedicación de altos directivos durante largos periodos evitando, de esta manera, que ellos cumplan su función dentro de la misma.
- Para que den un punto de vista imparcial dado que los miembros de una organización pueden estar demasiado influidos, por sus experiencias y tradiciones o hábitos, para aclarar el verdadero carácter de un problema y proponer soluciones factibles.
- Para que den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas, es decir, un ejecutivo puede saber exactamente lo que desea y cual será su decisión pero prefiere pedir un informe al consultor para fundamentar su posición. Los consultores profesionales deberán cuidar de no aceptar tareas en las cuales sus recomendaciones puedan emplearse con fines de política interna.

Las razones indicadas pueden estar presentes en grados tan variables e interrelacionados que el consultor puede verse frente a una situación muy compleja por lo cual debe esforzarse por mantener una visión muy clara de las razones por las cuales se emplean sus servicios, incluso si en el curso de su tarea las razones iniciales cambian o se descubren otras completamente nuevas.

La atención del consultor debe centrarse en las acciones humanas que se desarrollan en el curso normal del trabajo, tanto en las relaciones formales como en las informales, dado que todos los problemas organizacionales implican interacciones y procesos humanos, de aquí derivan los obstáculos semánticos, por ello debe analizar cuidadosamente. A partir de allí, la comprensión de ellos y la habilidad para mejorar los procesos es fundamental.

4.2.3. Comunicación elemental para atacar las barreras semánticas

“La comunicación podría definirse como la transferencia de información de un emisor a un receptor asegurándose de que este último la comprenda”³⁷.

La teoría de las relaciones humanas creó una presión sensible sobre la administración para modificar las maneras rutinarias de dirigir las organizaciones. Este enfoque adquirió cierta imagen popular y obligó a los administradores a:

- Asegurar la participación de los estratos inferiores de la empresa, en la solución de problemas
- Incentivar la franqueza y confianza entre los individuos y los grupos en las empresas
- La comunicación cumple con dos propósitos principales: proporcionar información para que las personas puedan desempeñar sus tareas correctamente y proporcionar las actitudes necesarias para promover la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. Estos dos propósitos en conjunto, promueven un ambiente que conduce a formar espíritu de equipo y a lograr un mejor desempeño en las tareas.

La función de la comunicación es ser el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada. En las organizaciones, la comunicación vincula a los integrantes para lograr un propósito común. En un sentido más amplio, su propósito fundamental es llevar a cabo el cambio influyendo sobre la acción en beneficio de la organización.

³⁷ OVEJERO Bernal, *Psicología del trabajo en un mundo globalizado*, 3ª ed, Editorial Biblioteca Nueva, S.L. 2004, p.55.

La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones, debido a que integra las funciones administrativas y es necesaria para:

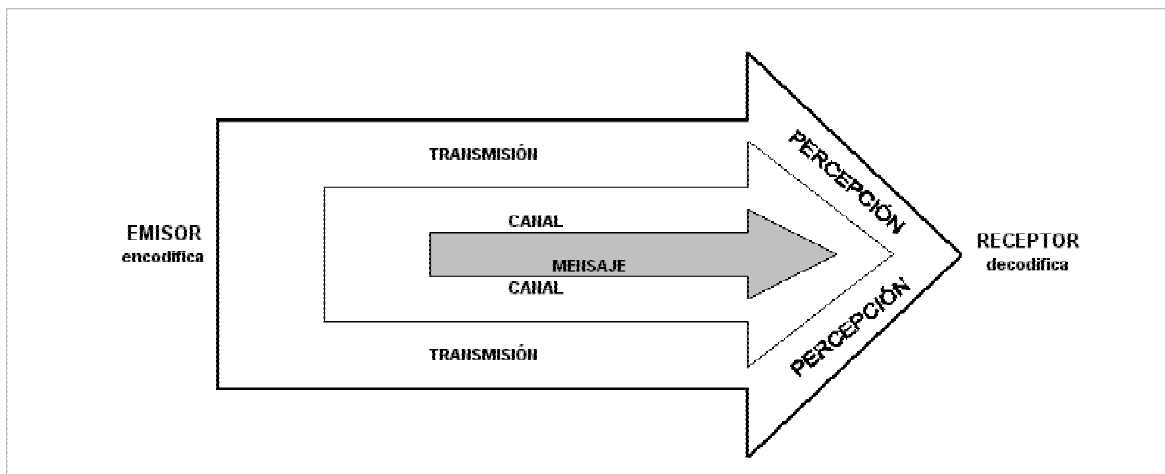
- Establecer y difundir las metas
- Desarrollar planes para lograr dichas metas
- Organizar eficazmente los recursos humanos y técnicos
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
- Dirigir, orientar y crear un clima que incentive la participación de sus integrantes
- Controlar el desempeño de los integrantes

La comunicación además de facilitar las funciones administrativas de la organización, es indispensable para relacionar a ésta con su medio externo.

Mediante el intercambio de información, los administradores toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, las demandas de los accionistas, las regulaciones gubernamentales y las preocupaciones de la comunidad.

En síntesis, a través de la comunicación cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su ambiente.

4.3. Proceso de Comunicación



- Emisor ó fuente: será el comunicador, es decir, aquél que desea producir un estímulo en quién recibe la comunicación.
- Mensaje: constituye el objetivo y contenido que se pretende comunicar, su elaboración requerirá de símbolos y códigos que deben ser comprendidos por quién recibe el mensaje para poder decodificarlo. El lenguaje debe ser claro para ambos ya que si no hay comprensión, el mensaje corre el riesgo de no llegar de la forma en que el emisor propuso.
- Transmisión: el mensaje podrá ser transmitido por distintos medios ya sea orales, escritos, con mediación tecnológica, etc.
- Canal: a través de él se transmitirá el mensaje, pero este medio puede tener interferencias ó ruidos que alteren ó dificulten la comunicación. Existen diversas opciones para trasmitir el mensaje y su selección apropiada será vital para lograr una comunicación efectiva.
- Percepción: para que la comunicación sea efectiva, el comunicador debe tener en cuenta a quién intenta llegar, utilizando un código adecuado en función de las características del receptor y transmitiendo un mensaje claro y comprensible.

- Receptor: será aquél que recibe la comunicación, es decir, el que comunica. El receptor tiene que estar preparado para el mensaje de modo que éste se pueda decodificar convirtiéndolo en un pensamiento. Este emitirá una respuesta al mensaje del emisor para que sepa si el mensaje fue comprendido. Este proceso de respuesta se denomina retroalimentación ó feedback.

4.3.1 Tipos de Comunicación para restar el ruido semántico

- Comunicación lateral: esta comunicación en sentido único puede resultar más rápida dado que le proporciona al emisor por un lado cierta seguridad psicológica y protege su poder e independencia manteniendo cierta distancia con los receptores. Ahora bien, como el emisor no puede saber si el receptor ha captado correctamente su mensaje, hay un gran riesgo de que la información comunicada sea imprecisa y esto puede repercutir en que la tarea sea realizada de manera incorrecta. En conclusión, la comunicación en sentido único corre el riesgo de no ser comunicación en lo absoluto ya que comunicar no es sólo enviar una información y llegar al objetivo sino también es estar seguro que realmente ha llegado al interesado y éste la ha comprendido.
- Comunicación recíproca: en este tipo de comunicación el emisor da un mensaje, el receptor puede hacer preguntas y dar su opinión lo cual garantiza que el mensaje llegue con mayor precisión y exactitud. La comunicación recíproca significa la instauración de feedback entre los interlocutores de iguales o diferentes niveles jerárquicos. Cuanto más recíproco y tolerante es el clima de la comunicación, hay menos riesgo de que el contenido de los mensajes sea alterado y es más abundante la información. La experimentación

muestra que este método puede ser ruidoso y desordenado apareciendo en las organizaciones bajo la forma de feedback parásito.

4.3.2 Causantes de las barreras semánticas y su prevención.

- Segregación adaptativa: tiende a conservar las comunicaciones entre grupos en un nivel óptimo por el uso de barreras selectivas. Este tipo de barreras le evita al usuario una búsqueda fastidiosa del servicio susceptible de resolver su problema y permite que los otros servicios no sean molestados inútilmente.
- Segmentación inadaptada: consiste en erigir barreras contra la comunicación como defensa contra el stress entre grupos impidiendo la transmisión de informaciones importantes. Este proceso cumple una función similar al aislamiento dado que consiste en proteger a los individuos y grupos evitándoles un enfrentamiento que implicaría a la vez tensión, reconocimiento mutuo y favorecería una estrategia de poder basada en la independencia.
- Algunos ejemplos de las causantes mencionadas pueden ser los siguientes:
- Falta de planeación: con demasiada frecuencia las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear, y definir el propósito del mensaje. Sin embargo, conocer las razones de una directiva, seleccionar el canal más idóneo y elegir el momento apropiado, pueden mejorar enormemente el entendimiento y reducir la resistencia al cambio.
- Mensajes mal expresados: la idea del emisor podrá perder claridad si se escogen mal las palabras, hay omisiones, incoherencia, una mala

organización de ideas, etc. Esta falta de precisión puede evitarse con un mayor cuidado al codificar el mensaje.

- Pérdida por la transmisión o mala recepción: en una serie de transmisiones de una persona a la siguiente, el mensaje va perdiendo precisión. La mala retención de información es otro problema grave, esto hace necesario la repetición del mensaje y el uso de varios canales de comunicación.
- Falta de atención y evaluación prematura: escuchar exige una total atención y autodisciplina, significa evitar una evaluación prematura de lo que otra persona tiene que decir. Una tendencia común es juzgar, aprobar o rechazar lo que se dice, en lugar de tratar de entender el marco de referencia de quien habla.
- Desconfianza, amenazas y temor: en un clima que contenga estas fuerzas, cualquier mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser resultado de una conducta inconsistente por parte del superior o puede deberse a experiencias pasadas en la que el subordinado fue castigado al proporcionar honestamente información desfavorable pero verdadera en el sentido, a la luz de las amenazas, que pueden ser reales o imaginarias, las personas tienden a ser más rígidas, a estar a la defensiva, a distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza, que facilite la comunicación franca y abierta.
- Período insuficiente de ajuste al cambio: el propósito de la comunicación es realizar cambios y éstos afectan a las personas de diferentes maneras, por ello es importante no forzar el cambio antes de que las personas puedan ajustarse a sus implicaciones.
- Sobrecarga de información: el hombre responde a la sobrecarga de información ignorándola ó no comunicándola, por ello la filtración puede ser útil cuando la información más urgente e importante se procesa primero y los mensajes menos importantes reciben menor prioridad.

Principios de la comunicación en las organizaciones

- Es imposible no comunicarse
- Fijar el objetivo antes de comunicar y conocer al receptor
- La comunicación se mide por resultados y no buenas intenciones
- El mensaje real enviado es la conducta del receptor
- Considerar tanto el contenido como el proceso
- El mensaje es una caricia
- La comunicación es bidireccional
- No es posible cambiar al otro, lo que cambia es nuestra conducta
- Si no se consigue el objetivo deseado hay que variar la comunicación
- Cuantas más opciones mejores resultados
- Usar frases breves, lenguaje simple, hacer pausas y observar reacciones
- La comunicación se optimiza usando varios canales y medios (diagramas, sonidos, mapas mentales, etc.)
- La acción pesa más que las palabras
- Congruencia en lo que se dice, el modo en que se dice y lo que se hace
- Escuche activamente
- Mantener una posición existencial realista
- Adoptar el marco de referencia de su interlocutor
- No hay fracasos en la comunicación, sólo resultados
- A la gente le gusta más hablar que escuchar
- El que escucha puede orientar o controlar el proceso

Abordaje por parte del consultor de problemas de comunicación

La comunicación es el instrumento por excelencia para la transmisión de conocimientos. Dentro de una organización hay numerosos interlocutores y cada uno de ellos tiene una jerarquía que influye en el volumen y contenido de los intercambios con otros interlocutores dependiendo del status de cada uno.

En una organización, es imposible que cada individuo o unidad de trabajo se pueda comunicar con todos los miembros en virtud de:

- Limitación de los soportes de comunicación
- Limitación de las posibilidades cognitivas y operativas del individuo
- El imperativo de que las informaciones adecuadas tienden a pasar por el centro de decisión

Estos tres condicionamientos imponen un intercambio de información por medio de canales estructurados en redes con una regularidad y racionalidad indispensables. Desde el punto de vista del individuo, la red formal de comunicación, determina el canal que hay que seguir para cada categoría de problemas.

4.3.3 Formación y coordinación de grupos laborales

Un grupo podría definirse como la unión de dos o más personas que interactúan mutuamente de modo tal que cada persona influye en todos los demás miembros y a su vez es influida por éstos³⁸. A su vez, cada grupo podría definirse desde una o varias de las siguientes características:

- Percepción de los miembros: se basa en el supuesto de que tales miembros deban ser conscientes de su relación con los demás.
- Motivación: los individuos se unen a un grupo porque creen que éste satisfecerá alguna necesidad.
- Objetivos: los miembros entran en contacto para lograr un objetivo.

³⁸ PEIRO Silla, *Tratado de psicología del trabajo I*, 3ª ed, 1996, p.28.

- Organización: un grupo es un sistema organizado, donde los individuos se interrelacionan de modo que el sistema lleve a cabo una función.
- Interdependencia: los miembros pueden ser interdependientes respecto a una dimensión o varias.
- Interacción: es una forma de interdependencia.

La división del trabajo fracciona al sistema organizativo en subsistemas que no son más que grupos compuestos por individuos que se conocen, se relacionan y están en interdependencia funcional y psicológica. A veces a partir de estos grupos formales se crean grupos informales.

El grupo es creador de normas y reglas que orientan comportamientos y opiniones. La pertenencia al grupo es la esencial de la relación que mantiene el individuo con la organización, esa pertenencia es la identificación semántica entre individuos, por lo que el ruido semántico no es tan notable.

4.4 Tipos de grupos donde surgen los obstáculos semánticos

- Formales: aquellos que deliberadamente conforman un gerente para realizar una tarea específica y podrán ser permanentes ó temporales, según la duración de su accionar.
- Informales: aquellos que surgen de la combinación particular de factores formales y necesidades humanas. Estos grupos surgen donde las oportunidades existen y son el resultado de la natural necesidad humana de relacionarse con los demás. Estos grupos muchas veces pueden convertirse en grupos con mucho poder y tratar de cambiar los fines de la organización, es entonces cuando quienes dirigen deciden rotar líderes

o miembros claves del grupo para evitar que surja una estructura estable. Los grupos informales podrán ser de diverso tipo:

- Horizontales: asociaciones informales de sujetos que tienen más o menos el mismo rango y trabajan en la misma área
- Verticales: conformado por miembros de un mismo departamento pero ubicados en niveles diferentes
- Mixto: compuesto por miembros ubicados a niveles diferentes, pertenecientes a diferentes departamentos y a diferente localización física.
- Funciones
 - Organizacionales formales: son aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización
 - realizar una tarea específica
 - generar nuevas ideas o soluciones
 - coordinación
 - resolución de problemas
 - implementación de decisiones
 - medio de socialización o entretenimiento
 - Psicológicas individuales:
 - medio para satisfacer necesidades de afiliación
 - medio para desarrollar, incrementar y confirmar el sentido de identidad y estima
 - sirven esencialmente para establecer y comprobar la realidad social
 - medio para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia
 - medio para resolver los problemas
- Múltiples: la mayoría de los grupos que conforman una organización pueden tener funciones tanto formales como informales, pueden suplir las necesidades de la organización y a la vez la de cada uno de sus

miembros. Por consiguiente los grupos psicológicos, bien pueden ser la unidad clave que facilite la integración entre los fines de la organización y las necesidades personales de sus miembros.

Equipos laborales:

En el diseño moderno de los cargos, existe una fuerte tendencia a crear equipos de trabajo autónomos o autogestionarios, conformados por personas cuyas tareas se rediseñan para crear alto grado de interdependencia. A estos equipos se les confiere autoridad para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que deben realizar. Los miembros responden por los resultados y metas alcanzadas, y deciden la distribución del trabajo, se entrenan entre sí, evalúan la contribución individual y son responsables de la calidad del trabajo grupal y del mejoramiento continuo.

Los equipos de trabajo funcionan con procesos participativos de tomas de decisiones y con tareas compartidas y responden por buena parte del trabajo gerencial de nivel superior. Uno de sus aspectos fundamentales es la habilidad multifuncional en virtud de la cual cada miembro del grupo debe poseer habilidades para desempeñar varias tareas.

En general, los atributos principales de los equipos de alto desempeño son los siguientes:

- Participación: todos los miembros se comprometen con el apoderamiento y la autoayuda.
- Responsabilidad: todos los miembros se sienten responsables del resultado logrado.
- Claridad: todos los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- Interacción: todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.

- Flexibilidad: todos los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
- Focalización: todos los miembros se dedican a alcanzar las expectativas puestas en el trabajo.
- Creatividad: todos los talentos e ideas utilizan en beneficio del equipo.
- Rapidez: todos los miembros actúan con prontitud ante los problemas y oportunidades.
- Los equipos de trabajo pueden clasificarse de distintas maneras pero su éxito estará asegurado cuando se consiga el equilibrio, es decir, cuando se consiga tener un alto rendimiento sin perder de vista las necesidades individuales, del equipo, la organización y las situaciones que el contexto presente.
- Centrados en las personas: menos productivos pero con mejores resultados.
- Centrados en las tareas: la revisión constante de las tareas obstaculiza la necesidad de contemplar los resultados y procesos.
- Centrados en los resultados: consiguen un notable incremento en la productividad pero muchas veces de manera efímera.

GRUPOS DE TRABAJO	EQUIPOS DE TRABAJO
<p>líder fuerte</p> <p>responsabilidad individual</p> <p>tienen el mismo objetivo que la organización</p> <p>el producto del trabajo es individual</p> <p>la eficiencia es el eje de las reuniones</p> <p>su efectividad se mide de acuerdo a los resultados financieros</p>	<p><input type="checkbox"/> liderazgo compartido</p> <p><input type="checkbox"/> responsabilidad individual y solidaria</p> <p><input type="checkbox"/> tienen un propósito específico</p> <p><input type="checkbox"/> el producto del trabajo es colectivo</p> <p><input type="checkbox"/> se alienta la discusión abierta y la resolución de problemas</p> <p><input type="checkbox"/> su efectividad se mide de acuerdo a los resultados obtenidos</p>

se discute, decide y delega	<input type="checkbox"/> se discute, decide y trabaja en común
-----------------------------	--

4.4.1 El consultor como facilitador, mediador y líder

En el caso de los grupos, el consultor de procesos (comunicólogo) actúa como un catalizador para el aprovechamiento de los recursos, la superación de las diferencias individuales y la negociación del conflicto, con el propósito de convertir al grupo, paulatinamente, en un verdadero equipo de trabajo evitando usurpar el liderazgo, sin por ello reducir su apoyo³⁹.

Es muy importante el contacto del consultor de procesos con el equipo de trabajo porque satisface dos propósitos:

- Clarifica y define la relación entre el consultor y el equipo de trabajo: permite establecer y definir la relación entre el equipo y el consultor, los deseos o necesidades del equipo son comparados con los servicios que el consultor es capaz de proveer.
- Clarifica con el equipo cual es su situación actual: permite determinar hacia donde quiere llegar y los caminos alternativos para lograrlo

³⁹ OVEJERO Bernal, *Psicología del trabajo en un mundo globalizado*, 3ª ed, Editorial Biblioteca Nueva, S.L. 2004, p.75.

- El consultor puede adoptar diferentes estilos cuando establece las relaciones iniciales con el equipo de trabajo, pero éstos estilos suelen influir en todo el proceso de integración de equipos por lo cual es conveniente revisar sus implicaciones.
- Estilo experto: se caracteriza por su deseo de ser un experto frente al equipo y por lo tanto se vuelve independiente.
- Estilo servidor: pierde su interdependencia y objetividad con tal de satisfacer los deseos del equipo de trabajo o del líder formal.
- Estilo colaborador: una clara definición de las responsabilidades que corresponden a ambas partes de los términos que van a orientar la relación.

El consultor puede entender el contacto inicial como un proceso y como una herramienta para establecer la relación con el equipo de trabajo y fijar objetivos comunes; así como usar un estilo apropiado para propiciar en los miembros un análisis de su situación. Esta última consideración motiva a las personas a tomar una responsabilidad activa respecto a su condición actual y su estado futuro.

4.4.2 Liderazgo usado para manejar las barreras semánticas

El liderazgo podría definirse como el proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas. En virtud de ello podemos deducir que el liderazgo implica una distribución desigual, pero legítima, de la influencia y el poder los cuales no tendrán valor sin la existencia de roles complementarios de seguidores o miembros del grupo.

De acuerdo a esta definición todos los ejecutivos que supervisan o dirigen a subordinados serían líderes al funcionar dentro de una estructura, pero sucede que

algunas personas que ocupan posiciones altas no son líderes al no tener personas bajo su mando, a su vez, muchos líderes no son directivos por no formar parte de una organización formal, como por ejemplo jefes de pandilla o de grupo de trabajo informal.

Las barreras semánticas son un factor que influyen sobre la designación de un líder, ya que al entender los mensajes de esta persona, los que empatizan con sus signos lo seguirán, y además el líder podrá juntar multitudes que converjan en un mismo significado, y por consecuencia el ruido semántico que existía podrá desaparecer.

Los estilos de liderazgo se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Autoritario: toma las decisiones y emite las instrucciones sin consultar con sus subordinados, es escasa o inexistente la libertad otorgada a los distintos miembros del grupo.
- Laissez faire: deja librada a sus adeptos la manera de organizar y ejecutar el trabajo.
- Democrático: permite al grupo participar en el proceso de toma de decisiones como un elemento motivador.
- A partir del análisis del líder, sus subordinados y la situación laboral, podemos determinar los siguientes estilos de liderazgo:
- Empobrecido: bajo interés por la producción y por la gente, hace el mínimo esfuerzo posible en ambos sentidos, evita las responsabilidades y la comunicación, por lo cual difícilmente mantendrá su cargo.
- Club campestre: bajo interés por la producción y alto interés por la gente, dedica los mayores esfuerzos en lograr un clima cordial de trabajo con buenas relaciones humanas.
- Tarea: alto interés por la tarea y bajo interés por la gente, dedica su tiempo a sacar el trabajo adelante buscando la eficacia y disponiendo las

condiciones de trabajo de modo que disminuya la influencia de los factores humanos a un mínimo, es exigente y autoritario.

- Mitad de camino: interés por la tarea y por la gente, su objetivo es el equilibrio entre las exigencias de producción a un nivel razonable, y la moral de la gente también a un nivel satisfactorio, a menudo actúa políticamente, quedando bien con todo el mundo.
- Equipo: alto interés en la tarea y en la gente, logra el cumplimiento de las metas a través del trabajo en equipo, con gente motivada y comprometida, vinculada con relaciones de confianza y respeto.

Cualquier estilo de liderazgo puede ser efectivo o inefectivo según el contexto en que funcione para lo cual se requiere que el líder tenga flexibilidad necesaria para adecuar respuestas a las demandas de sus seguidores y a los cambios de su medio ambiente y objetivo, manteniendo un alto grado de efectividad.

Conducir o liderar es tener la habilidad de convocar voluntades para el cumplimiento de un objetivo en común lo cual requiere que el líder tenga fe en su propia idea, prestigio heredado o adquirido y carisma para llevar adelante su labor dado que de lo contrario no podrá convocar a nadie⁴⁰.

Debe tener también una actitud de aprendizaje permanente y dar ejemplo de flexibilidad, adaptabilidad y autocrítica para que sus conducidos aprendan de él y puedan abrirse a lo nuevo, animándose a romper viejos paradigmas, desarrollando un ambiente propicio para la creatividad dentro del marco de la participación y el compromiso.

Toda persona que está en un lugar de poder desencadena efectos emocionales en el grupo que conduce, por la especial situación en la que queda ubicada en el imaginario colectivo. Su status es disparador de reacciones psicológicas de distinta

⁴⁰ MUCHINSKY Paulm, *Psicología aplicada al trabajo*, 2ª ed, Editorial Desclee de Brouwer, 1994, p.88.

índole según las diversas características individuales de los miembros del grupo y su contexto institucional.

En la labor de conducción hay tareas ineludibles que se deben realizar con el fin de que se logren los objetivos institucionales:

- Establecimiento de la visión, misión, valores, políticas y estrategias de la organización.
- Comunicación y participación en el proyecto institucional.
- Planificación del futuro.
- Adopción de métodos y procedimientos, y su puesta en marcha.
- Selección del personal adecuado a los requerimientos del proyecto.
- Motivación del personal.
- Control y verificación de procesos.

Ninguno de éstos pasos puede ser obviado. Su no consideración o su inadecuada ejecución inciden directamente sobre la performance de la organización y la calidad de vida de sus miembros, por lo tanto es preciso tomar conciencia respecto de la necesidad de una educación permanente de sus cuadros gerenciales, tanto en los aspectos técnicos como de conducción, ya que éstos con su versión son los que marcan el rumbo, no solo del negocio sino el estilo de vida laboral de sus conducidos.

Para una efectiva conducción, deberán considerarse las siguientes variables:

- Planificación: fijación de metas y asignación de los recursos para su cumplimiento.
- Toma de decisiones: elección de alternativas para dirigir la acción.
- Organización: disponer quien hace qué y cómo.
- Delegación: traspaso de tareas dentro de un organigrama.

- Comunicaciones: transmisión de información de un emisor a un receptor, vinculada con el funcionamiento de la organización.
- Motivación: inducción de la satisfacción de las necesidades del subordinado mediante el cumplimiento de sus tareas en la empresa.
- Capacitación: formación del personal para sus áreas específicas y su desarrollo.
- Supervisión: verificación del cumplimiento de las tareas asignadas.
- Premios económicos: refuerzos materiales para el cumplimiento de las tareas y la disciplina.
- Reconocimiento: refuerzos sociales por el cumplimiento de las tareas y la disciplina.
- Participación: inclusión del personal en las decisiones que afectan a su rol.
- Conflictos en la organización: divergencias de ideas o intereses entre integrantes de la organización.
- Manejo del tiempo: asignaciones de plazos y prioridades para el cumplimiento de las diferentes tareas.
- Reuniones de trabajo: agrupación de personas para activar los fines de la empresa.

4.5 El Poder aplicado al manejo del ruido semántico

El poder podría definirse como la capacidad de las personas ó grupos para inducir ó influir en las creencias ó acciones de otras personas ó grupos, pero su ejercicio no es sólo una relación entre los miembros sino un modo de acción de unos sobre otros. Esta persuasión se lograra con total éxito si los obstáculos semánticos disminuyen.

El poder ejercido puede fundamentarse en diversas bases:

- **Recompensa:** posibilidad que tienen ciertos actores de otorgar premios materiales ó simbólicos para condicionar la conducta de los otros. Para ser más efectivas, las recompensas deben estar específicamente relacionadas con la conducta deseada y otorgarse en forma inmediata después de observarse la mencionada conducta (poder utilitario).
- **Coacción:** posibilidad de ciertos actores de sancionar a otros por la inconformidad con su conducta. A largo plazo, estas bases de poder carecen de eficiencia porque centran su atención en prevenir las conductas no deseadas sin estimular a sus subordinadas hacia un comportamiento más efectivo (poder coercitivo).
- **Legítimo:** se presenta cuando los actores reconocen el derecho de otro a ejercer una acción sobre él de acuerdo con ciertos valores interiorizados y a una posición jerárquica establecida en los organigramas (poder normativo).
- **Referencia:** se establece con base en la identificación de un actor con otro por alguna causa. Generalmente este tipo de poder se encuentra dentro del sistema informal de la organización pero facilita el ingreso a la estructura formal de la misma, aunque en esa nueva posición se dificultará mantener el mismo grado de identificación.
- **Competencia:** se produce cuando un actor ejerce poder, que es reconocido por otra persona, en virtud de su capacitación ó experiencia en determinada temática. El conocimiento provee información válida para cumplir con los objetivos laborales pero si no se combina con otras fuentes de poder, tiende a debilitarse.

Los integrantes de una organización deben conservar su poder e incluso aumentarlo para asegurar su permanencia. Para que esto sea posible se establecen juegos de favores ó pagos colaterales ya sea para ganar adeptos ó para excluir a los opuestos. Estos pagos colaterales serán positivos en la medida en que se intente favorecer los objetivos de la organización y no los personales.

4.5.1 Autoridad usada para aminorar las barreras semánticas

La autoridad está relacionada con el ejercicio legítimo del poder, es decir, es el tipo de poder ligado al derecho que da ocupar un determinado cargo para tomar decisiones que afectan a otros.

AUTORIDAD	INFLUENCIA
<p>impuesta por voluntad del superior los resultados no son tan buenos tiene que estar legitimada por la estructura formal logra que el subordinado deje en suspenso su capacidad crítica y obedezca lo ordenado</p>	<p><input type="checkbox"/> se influye con el consejo, la persuasión y la sugerencia <input type="checkbox"/> se logran mejores resultados <input type="checkbox"/> actúa fuera ó dentro de la organización <input type="checkbox"/> hace que el subordinado reconozca que lo que hace es lógico y razonable</p>

Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional surge por la aplicación del análisis transaccional en el desarrollo de las organizaciones y a partir del soporte que los estilos de liderazgo tienen en los estados del yo, se puede determinar la siguiente clasificación

ESTADO		ESTILO	FINALIDAD	INTENCION CON QUE SE EMPLEA
Padre crítico	OK	Conductor	Dirigir, indicar, corregir, disciplinar.	Transmitir directivas y decisiones tomadas por la superioridad y corregir las desviaciones de las normas.
	no OK	Autoritario	Obediencia, sumisión.	Imponer sus órdenes sin réplica, detentando el poder y la responsabilidad en su grupo de trabajo.
Padre nutritivo	OK	Protector	Apoyar, estimular, respaldar	Impulsa al cumplimiento de las metas laborales, apoyando el crecimiento y desarrollo de su grupo de trabajo.
	no OK	Salvador	Consciente: ahorra molestias Inconsciente: crea dependencia y hace las tareas de los otros para ser aceptado	Hacerse cargo de las responsabilidades y sentimientos del subordinado o seguidor.
Adulto OK	OK	Racional	Razonar conjuntamente, delegar, recopilar datos.	Activar el pensamiento lógico del seguidor para cumplir sus tareas e intercambiar información con el mismo.

	no OK	Frío	Utiliza el poder como medio para los propios intereses.	Dar prioridad a sus metas personales y cumplir las metas laborales sin contemplar las necesidades del subordinado.
Niño	Libre OK	Creativo	Entusiasmar, compartir emociones, movilizar, superar resistencias.	Emplear la intuición y expresar las emociones para producir la conducta deseada en el seguidor.
	Libre, sumiso ó rebelde no OK	Indiferente	Consciente: delegar todo lo posible. Inconsciente: evitar que moleste.	Eludir su responsabilidad ante el incumplimiento del rol del subordinado.

Las ventajas que detenta este modelo es que describe conductas observables en cada momento permitiendo un autodiagnóstico y facilitando la incorporación de estilos positivos a través de diversas técnicas. Otra de las ventajas fundamentales de éste sistema es que nos permite, a través de la identificación del estado del yo de los subordinados, determinar el estilo de liderazgo más apropiado.

SUBORDINADO	ESTILO DE LIDERAZGO
Padre Crítico	<input type="checkbox"/> Protector: para iniciar el contacto <input type="checkbox"/> Racional: para confrontarlo <input type="checkbox"/> Creativo: para sorprenderlo
<input type="checkbox"/> Padre Nutritivo OK	<input type="checkbox"/> Racional: para indicarle claramente qué es lo que esperamos de él

<input type="checkbox"/> Adulto	<input type="checkbox"/> Racional: representa una igualdad de conductas entre ambas personas
<input type="checkbox"/> Niño Libre no OK	<input type="checkbox"/> Racional: para indicarle claramente qué es lo que esperamos de él <input type="checkbox"/> Conductos: poniendo el orden
<input type="checkbox"/> Niño Sumiso	<input type="checkbox"/> Protector: para confortarlo <input type="checkbox"/> Racional: para indicarle claramente qué es lo que esperamos de él
<input type="checkbox"/> Niño Rebelde	<input type="checkbox"/> Protector: buscando llamar la atención del niño libre que esconde <input type="checkbox"/> Racional ó conducto

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional implica un proceso de influencia deliberada de parte de un individuo o grupo para suscitar un cambio discontinuo en el estado actual y el funcionamiento del total de la organizacional. Este cambio estará impulsado por una visión basada en el conjunto de creencias y valores que obliga a los miembros a pensar y percibir en forma diferente y a desempeñar nuevas acciones y papeles organizacionales.

Estos líderes son visionarios impulsados en forma interna y su propuesta de cambio persigue lo que es correcto para el grupo, motivando las acciones y el poder del líder. Un líder transformacional habrá de elaborar planes de acción y movilizar a los seguidores tras su visión, existiendo también una actitud desinteresada de aceptación y un deseo firme de promover un cambio profundo y significativo, así como el desarrollo de cada uno de los colaboradores.

No es suficiente la simple pertenencia al grupo sino la interdependencia y necesidad de colaboración para lograr que un equipo alcance con eficiencia el objetivo propuesto. Identificarse sin barreras semánticas.

4.5.2 Selección de personal manejando el conocimiento semántico

La selección es un proceso de carácter técnico administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a las personas que precisa, se trata de un conjunto de técnicas que permitirán encontrar las personas más adecuadas para desempeñar determinado puesto de trabajo⁴¹. La selección de personal es una función fundamental para las organizaciones dado que cuánto más adecuada sea mayores serán las posibilidades de éxito.

El proceso de selección, más allá de exigir continuidad, requiere de objetividad, es decir, de sometimiento a criterios imparciales y ajenos al juicio subjetivo del individuo que selecciona. La función del administrador de recursos humanos consistirá en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización. Para efectuar esta tarea el selector deberá contar con los siguientes conocimientos y habilidades:

	SISTEMA EMPRESARIAL	CULTURA INSTITUCIONAL
Contextuales	Sistema social	Mercado de trabajo y fuentes de

⁴¹ PEIRO Silla, *Tratado de psicología del trabajo I*, 3ª ed, 1996, p.103

		convocatoria
Específicos	Habilidades interaccionales, capacidades y conocimientos para percibir y comprender la conducta humana en sus intereses, capacidades y habilidades. Recursos técnicos para interpretar las necesidades empresariales e identificar las características de la posición.	

Cuando el selector es psicólogo, realiza una tarea de selección de personal profesional utilizando sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizando una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles. A partir de esa percepción y de la comprensión resultante, la tarea de selección es una propuesta de alianza basada en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos.

El proceso de selección requiere la fijación de una política que señale el camino a seguir. Una correcta política de selección tendrá debidamente estudiado si se debe acudir a fuentes internas o externas, si conviene o no realizar pruebas psicotécnicas, reconocimientos médicos, entrevistas, etc. Estas políticas fijarán el procedimiento de selección que ha de seguirse y los límites de aptitud que deben respetarse y, análogamente, serán objeto de esa política el establecimiento de las condiciones de edad, sexo, nacionalidad, estado civil, etc.

- Análisis de la necesidad: considerada a la luz del contexto y de los problemas inherentes a ella.
- Análisis del puesto de trabajo: la función del selector consiste en buscar personas para realizar determinadas tareas y el puesto de trabajo podrá analizarse desde las siguientes perspectivas:
- Problemas a resolver: nivel de complejidad de la tarea

- Tareas a realizar: rutinas y destrezas necesarias para resolver de manera sencilla y práctica los problemas inherentes al trabajo
- Rol a cubrir: conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales que permiten a un individuo ubicarse psicosocialmente en una función, desempeñar su papel y ser reconocido como tal.
- Posición dentro de la estructura formal: ubicación dentro de la red estructurada de relaciones jerárquicas y funcionales que constituye la organización laboral.
- Características culturales de la organización: tipo particular de empresa, creencias, valores, grados de libertad, etc.
- Análisis del perfil del postulante: el perfil se construye revisando la tarea, determinando el nivel de complejidad requerido, las expectativas de la empresa con respecto a la posición y la estructura jerárquica en la que deba incluirse. El proceso de selección se basa en la capacidad del selector para determinar cuál es la información relevante del conjunto de datos que se le ofrecen y uno de los elementos que permite discriminar lo relevante es el perfil, que constituye una herramienta que incrementa el alcance del selector y facilita la tarea. Por lo cual, la tarea del selector consistirá en elaborar el perfil a partir de los datos que brinde el contexto, clarificar el puesto en función de las responsabilidades que afronta y los problemas que debe resolver; si además conoce el mercado, cuenta con más elementos para definir un perfil posible. La empresa expresa sus necesidades y lo que ella desea. El selector, basado en su conocimiento acerca de los puestos, piensa qué condiciones deben reunir los candidatos y cuanto mayor experiencia posea el selector, mayores posibilidades tiene de construir un perfil realista, coincidente con el tipo de personas que pueden ser encontradas en ese mercado y acorde con las necesidades planteadas por la empresa.
- Preselección: recibidos los currículos se clasifican para examinar los conocimientos y la experiencia de los candidatos. En esta etapa se escogen a

aquellos candidatos que correspondan claramente con los requisitos identificados en el perfil.

- Preentrevista o entrevista preliminar: contacto interpersonal breve que permite efectuar un chequeo directo de información por medio del cual se podrá evaluar presencia, disposición, ritmo, interés en el puesto y coherencia entre a la información del currículum y la impresión superficial.
- Evaluación técnica: prueba de conocimientos, habilidades y destrezas que determina si el nivel requerido para la posición coincide con los recursos actuales del candidato.
- Evaluación oral: puede consistir en una serie de preguntas que permitan apreciar el nivel de conocimientos del aspirante en el aspecto que se pretende medir ó adoptar la forma de una charla de intercambio profesional con un especialista. Permite un mejor conocimiento de su personalidad, sus reacciones, etc. Dentro del examen oral ocupa un lugar de especial importancia el examen de idiomas, es preciso comprobar si el candidato posee realmente el nivel que indica.
- Evaluación escrita: puede ser de carácter general o de carácter específico centrado en los conocimientos exigidos por determinado tipo de trabajo. La ventaja de esta evaluación es que puede ser aplicada simultáneamente a varios sujetos determinando una calificación más justa y objetiva, sin embargo no facilita un mejor conocimiento de la personalidad del candidato.
- Evaluación práctica: orientada a medir los conocimientos que el candidato posee en aquella actividad que se selecciona.
- Entrevista profunda: situación bipersonal entre el selector y el postulante con la intención de establecer una relación, acotada en el tiempo y espacio, a través de la cual cada participante puede obtener su propósito, para el selector es la oportunidad de conocer al candidato y poder detectar características que puedan coincidir o contrastar con el perfil buscado y para el postulante es una situación de evaluación adecuada para desplegar sus mejores recursos

personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo para el cual se postula. La entrevista también cumple una función informativa: a través de ella el candidato reúne datos acerca de la empresa en la que pretende entrar y del puesto de trabajo al que aspira, lo que le llevará a aceptarlo o rechazarlo con mayor conocimiento de causa. Las etapas son...

- Caldeamiento: permite conocer los motivos que impulsan la búsqueda o el cambio y los proyectos y ambiciones del postulante.
- Desarrollo: el entrevistador debe observar, atender, registrar y pensar simultáneamente.
- Conclusión y cierre: el entrevistador retoma el rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante, dentro de los límites de reserva acordados con el cliente. La síntesis final a la que arriba el selector constituye un juicio preliminar a veces final, acerca del candidato.
- Evaluación psicológica: los tests dan información puntual y específica susceptible de distintas lecturas sobre la base de la relación que se haya establecido entre las partes en juego. La información obtenida debe ser confrontada con el perfil para determinar si el aspecto detectado es un problema o puede brindar ventajas. Para armar esta evaluación deberán combinarse distintos tipos de test:
 - Test de nivel: permite observar el manejo del pensamiento dedicado a la resolución de problemas y, en una situación de rendimiento, arroja un dato cuantitativo que generalmente es considerado como expresión de su nivel intelectual por la comparación de su rendimiento con el obtenido por otros.
 - Test proyectivos o de personalidad: orientados a explorar aspectos cualitativos, cómo responde, cómo piensa, cómo se relaciona, cómo resuelve un problema, etc.
- Informe: cuando el selector a completado el proceso de evaluación, cuenta con suficiente información que deberá procesarse para dar lugar a dos tipos

diferentes de comunicaciones, un informe de evaluación para la empresa y una devolución verbal al interesado.

- **Devolución:** etapa de cierre del proceso de evaluación de cada candidato que tiene lugar al finalizar la entrevista psicológica. La devolución es la información que el evaluador le brinda al candidato, más allá de la decisión que la empresa tome en relación con su postulación. Es una opinión profesional acerca de su persona, en relación con sus posibilidades laborales, sus fortalezas, sus debilidades, el nivel de complejidad que puede manejar hoy, el nivel de complejidad potencial al que podría acceder, las áreas de interés, las zonas de conflicto, los obstáculos que lo frenan, las metas que le atraen, sus recursos.
- **Reconocimiento médico:** pretende investigar si el candidato, desde el punto de vista psicofísico, es apto para desempeñar el puesto de trabajo para el que se le desea seleccionar. El médico debe conocer una serie de factores relacionados con el proceso selectivo como las características del puesto de trabajo, el lugar, los ruidos, la iluminación, la temperatura, el ritmo de trabajo, etc. Sobre la base de esta investigación clínica, el Servicio Médico emite un dictamen acerca de la idoneidad o no idoneidad del candidato.
- **Análisis y evaluación de datos:** el análisis y la comparación de datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información permiten ubicar a cada candidato en relación con los rasgos del perfil solicitado, ponderados en una escala que posibilita apreciar grados de compatibilidad. Aquellos que respondan mejor a las expectativas que animan la búsqueda serán los finalistas y la decisión final quedará en manos de la empresa solicitante.
- **Toma de decisión de la empresa e Incorporación**
- **Seguimiento:** proceso de acompañamiento que se basa en entrevistas regulares y periódicas que el selector mantiene con la empresa y el postulante con el objeto de validar en qué medida las posibilidades detectadas han resultado de ayuda para la decisión adoptada.

4.6 Importancia de la capacitación para limar las barreras semánticas

La capacitación podría definirse como un proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una empresa pueden adquirir y perfeccionar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar eficazmente sus puestos de trabajo. La capacitación desmantelará las barreras semánticas y a través de un seguimiento metodológico irán desapareciendo. Es una poderosa herramienta de desarrollo que debe comprender la responsabilidad de administrar la formación y el desarrollo personal de sus trabajadores quienes aseguran el aumento de la productividad de la empresa.

En la actualidad, el tema de la capacitación cobra mayor interés en virtud de que el nivel de personal con escolaridad media y superior a disminuido notablemente. Existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que las organizaciones establezcan programas periódicos de educación, brindando las herramientas necesarias para que se realice el trabajo con mayor eficacia.

La capacitación es una actividad planeada cuyo cimiento radica en las necesidades reales de una empresa y se orienta hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. En virtud de ello, para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesario el aporte de la capacitación que permite la obtención de personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado, es decir, para una empresa la capacitación es la función educativa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Por todo lo anterior, podemos decir, que los fines básicos de la capacitación organizacional son:

- Promover el desarrollo integral del personal y, como consecuencia directa, de la empresa
- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

La administración de recursos humanos tiene como función proporcionar la capacitación humana requerida por las necesidades de los puestos o de la organización, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades⁴². El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño pero, a su vez, repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida a través del mejoramiento de sus ingresos siendo la capacitación la encargada de brindar la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad, meta final de la capacitación que permite un beneficio tanto para la empresa como para el empleado.

La capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, obteniendo los siguientes beneficios:

⁴² PEIRO Silla, *Tratado de psicología del trabajo I*, 3ª ed, 1996, p.79.

PARA LA EMPRESA	PARA EL EMPLEADO
<p>se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas</p> <p>conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas</p> <p>reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos</p> <p>contribuye a la formación de líderes y dirigentes</p> <p>promueve la comunicación a toda la organización</p> <p>mejora el conocimiento del puesto de trabajo</p> <p>promueve el desarrollo con vistas a la promoción y crea una mejor imagen global de la organización</p>	<p><input type="checkbox"/> ayuda al individuo en la toma de decisiones y solución de problemas</p> <p><input type="checkbox"/> alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo</p> <p><input type="checkbox"/> contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones</p> <p><input type="checkbox"/> forja líderes</p> <p><input type="checkbox"/> mejora las aptitudes comunicativas</p> <p><input type="checkbox"/> aumenta el nivel de satisfacción con el puesto</p> <p><input type="checkbox"/> desarrolla un sentido de progreso en muchos campos y permite el logro de metas individuales</p>

La capacitación puede presentar distintas formas:

- **Formación:** dirigida a personas que no tienen conocimiento ni experiencias previas sobre cierta actividad, su objetivo es desarrollar aptitudes iniciales para el desempeño de dicha actividad en el nivel de ayudante o aprendiz.
- **Perfeccionamiento:** dirigida a personas con conocimientos y experiencias previas sobre una ocupación con el objetivo es mejorar sus aptitudes para desempeñar actividades propias de la actividad o de las tareas relacionadas con dicha actividad y con el fin de promover a la persona a una categoría ocupacional superior.

- Especialización: dirigida a personas con conocimiento y experiencia en su cargo con el objeto de desarrollar al más alto nivel las aptitudes necesarias para desempeñarse en dicha ocupación mediante el uso de equipos, materiales o técnicas especiales.

Desde la mirada del desarrollo organizacional, la capacitación responde a las necesidades de la organización de desarrollarse, entendiendo a ésta como sistema social. En este sentido, los objetivos o metas que se proponga alcanzar la capacitación responderán a las necesidades de la organización, tal como puede apreciarse en el siguiente cuadro...

La pirámide ocupacional de las empresas demuestra cómo, a medida que se asciende por ella, los conocimientos, habilidades y actitudes que demanda cada puesto de trabajo cambian según las características de la tarea que se realiza, para finalizar en la cúspide del organigrama con requerimientos relacionados con la gestión de la empresa. Ahora bien, a estas características generales del puesto de trabajo, se debe agregar la dimensión individual del proceso de capacitación, es decir la referida a los conocimientos previos del trabajador que determinarán el nivel de profundidad o extensión de los temas puntuales a tratar en la capacitación.

Los requisitos de la capacitación son los siguientes:

- Lo enseñado debe responder a las necesidades de la organización: este requerimiento apunta a facilitar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Más allá del análisis de la necesidad debe considerarse la relación costo - beneficio de la formación y su contribución en términos motivacionales, de imagen institucional, etc. La definición adecuada de la necesidad redundará en una selección correcta de los contenidos y de la estrategia de capacitación.

- Lo enseñado debe ser aprendido: no todas las personas aprenden de la misma manera ni responden igual a las diferentes técnicas que se les presentan, por lo cual deberá considerarse quiénes son los destinatarios para efectuar una correcta selección de los métodos y recursos utilizados.
- Lo aprendido debe ser transferido a la tarea y perdurar en el tiempo: según la finalidad y el contenido de la capacitación variará la capacidad de transferencia, si la actividad pretende enseñar una habilidad motora probablemente la posibilidad de transferencia sea más inmediata que si el contenido es actitudinal. Un factor para evaluar la capacidad de sostenimiento del aprendizaje es el paso del tiempo. La curva del olvido nos demuestra que aquellos contenidos que han sido descritos, demostrados y experimentados en una actividad de formación tienen mayores posibilidades de ser recordados con el transcurrir de los meses que aquellos que sólo han sido transmitidos priorizando lo auditivo y lo visual exclusivamente.

Los contenidos de la capacitación deben adecuarse al nivel de los participantes, es decir, a su formación y preparación previa, a los problemas y situaciones de trabajo y deben ser potencialmente transferibles al trabajo mismo. Los dos aspectos fundamentales a tener en cuenta son:

- Selección: marcar un límite en amplitud y profundidad, establece prioridades y tomar lo necesario del contexto para lograr los aprendizajes esperados.
- Organización o secuenciación: la organización de los contenidos implica la estructuración y distribución de los mismos de acuerdo a algún criterio que facilite el aprendizaje. Para ello es aconsejable integrarlos de manera que se perciban como una unidad y graduarlos de lo más simple a lo más complejo, de lo conocido a lo desconocido, de lo global a lo particular y según su orden cronológico cuando exista una secuencia de pasos a seguir.

CONCLUSION

A través de esta investigación pude notar que las barreras semánticas son en las que mas cuidado debe tener la empresa en su función, porque éstas atraen ineficacia comunicativa en la organización creando grupos pequeños que empalizan y trabajan sobre los mensajes que ellos únicamente entienden, debe derrumbarse la barrera para que todos laboren con el mismo grado de comprensión.

Existe poca información compilada para dar una explicación sobre las barreras semánticas manejadas con la comunicación organizacional, por lo que esta investigación trata de hacer mas extenso este tema.

Cualquier cosa que evita el entendimiento de un mensaje es una barrera a la comunicación. La barrera es como un filtro que pueda destilar hacia fuera la originalidad o el significado verdadero de una idea o de un mensaje.

Nuestra cultura permite que utilicemos experiencia previa para entender algo nuevo, es cuando cambian o tuercen el significado del mensaje, y después interfieren con el proceso de la comunicación.

Antes de estar listos para una comunicación eficaz, necesitamos lanzar hacia afuera mediante un buen manejo, tales barreras como son: estar a la defensiva (nos sentimos alguien nos está atacando), superioridad (nos sentimos sabemos mejor), y el ego (nos sentimos que somos el centro de la actividad).

Nuestras actitudes preconcebidas afectan muchas veces nuestra capacidad de escuchar y actuar.

Es pues el campo de las connotaciones (personal y subjetivo) donde cobran más significados las palabras. (Comunicación verbal y no verbal).

Lo importante es comprender el grado de contribución o afectación que trae consigo.

El lenguaje esta relacionado con el pensamiento aunque en algunas ocasiones existan limitantes que intervengan en el proceso de comunicación.

El significado está en las personas más que en las palabras.

BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE, Horacio. ***Hacia una definición de comunicación organizacional. Las comunicaciones en las organizaciones.*** Edit. Prentice Hall, 230 pp.

BERLO, David. ***The porches of communication.*** New York, 1960, 228 pp.

BERNARD, Chester. ***Funciones de ejecutivo.*** Edit. Atrás, San Paulo, 1971, 222 pp.

BLAKE, Reed, HAROLDSSEN, Edwin. ***Una taxonomía de conceptos de comunicación.*** Edit. Nuevomar. México, 1988, 132 pp.

CHIAVENATO, Adalberto. ***Administración de recursos humanos.*** Edit. Mc Graw Hill, México, 1988, 230 pp.

CRESPO GARCIA, Begoña. ***El cambio semántico.*** 3ª ed, Editorial SEPTEN, Chile 1998, 207 pp

DAVIS, Keith. ***Comportamiento Humano en el Trabajo.*** Décima edición. McGraw-Hill, Estados Unidos, 2000, 145 pp.

DE QUIJANO, S.D. ***Introducción a la sicología de las organizaciones.*** Edit. PPU, Barcelona, 1987, 293 pp.

Diccionario de comunicación. Editar 904. Buenos Aires, 1977, 245 pp.

DUHALT, Miguel. ***Técnicas de comunicación administrativa.*** Edit. U.N.A.M., México, 1971, 259 pp.

FERNÁNDEZ, Carlos. ***La comunicación humana***. Edit. Mc Graw Hill, México, 1994, 115 pp.

GUTIÉRREZ ORDÓÑEZ, Salvador. ***De pragmática y semántica***. 2ª ed, Editorial Arcos, España, 1998, 415 pp.

HOULAND, C.I. ***La Comunicación Social***. Roceedings of the American Philosophical Society. Vol.92, 1948, 315 pp.

JOHANSEN, Oscar. ***Las comunicaciones y la conducta de la organización***. Edit. Diana. México, 1975, 195 pp.

KOLB, Bryan. ***Neuropsicología humana***. 5ª ed, Editorial Medica Panamericana, Madrid 2006, 234 pp.

LITTERER, Joseph. ***Análisis de las organizaciones***. Edit. Limusa, México, 1993, 237 pp.

MUCHINSKY Paulm. ***Psicología aplicada al trabajo***. 2ª ed, Editorial Desclee de Brouwer, 1994, 245 pp.

NIXON, Raymond. ***Investigaciones sobre comunicación colectiva***. Edit. CIESPAL, Quito, 1963, 277 pp.

OVEJERO, Bernal. ***Psicología del trabajo en un mundo globalizado***. 3ª ed, Editorial Biblioteca Nueva, S.L, 2004, 145 pp.

PAOLL, Antonio. ***La Comunicación***. Edit. Nicol, México, 1979, 215 pp.

PEIRO, Silla. ***Tratado de psicología del trabajo I***. 3ª ed, 1996, 278pp.

ROBBINS, Stephen. ***Comportamiento Organizacional***. Edit. Prentice Hall, México, 1988, 143 pp.

SANTROCK, John. ***Introducción a la psicología: psicología organizacional***. 3ª ed, Editorial Mc Graw Hill, Mexico 2004, 156 pp.

SCHEIN, Edgard. ***Psicología de la Organización***. Edit. Prentice Hall Internacional, España 1975, 219 pp.