



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

ANÁLISIS TEÓRICO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES COMO GENERADORA DE UN BUEN CLIMA LABORAL.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A (N)

ERIKA SARAHI HERNÁNDEZ CASTRO

Directora: Mtra. BLANCA LEONOR ARANDA BOYZO

Dictaminadores: Mtro. FRANCISCO JESÚS OCHOA BAUTISTA

Lic. EMILIANO LEZAMA LEZAMA



Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 G R A D E C I M I E N T O S

A mis padres:

Esto es un reconocimiento a su trabajo, ya que a través de ustedes he aprendido una gran parte de lo que la vida implica: el amor incondicional a mi familia, la superación de obstáculos, la lucha constante, la diferencia de opiniones, la búsqueda de ilusiones. Gracias por ser parte fundamental de este logro, porque a pesar de las circunstancias cada uno encontró la manera de demostrarme su apoyo. Por ser una fuente de inspiración a lo largo de mi vida y por no dudar nunca en que yo puedo realizar mis sueños.

A mis hermanos:

Porque juntos hemos “sobrevivido” a muchos momentos difíciles a lo largo de nuestra vida y hemos salido siempre adelante. Porque sé que puedo confiar y aprender de ustedes. Aprender a sobresalir dando lo mejor de mí, esforzándome. Gracias sobre todo a ustedes, mis hermanitas, por ser parte de mi vida, de cada uno de mis éxitos y fracasos, por estar conmigo siempre en los momentos tristes, alegres y difíciles, por creer en mí, por sus valiosos consejos que innumerables veces me han ayudado a encontrarme y porque en conjunto son la mujer que anhelo ser.

A mis sobrinos:

Por ser una parte de mi corazón llenando mi vida con sus risas, besos, abrazos y travesuras, por enseñarme a ver la realidad diferente, con “ojos de niño” y sonreír a pesar de todo. Gracias por haber cambiado mi vida con su llegada y enseñarme que los pequeños regalos como ustedes son lo que da un nuevo sentido y más vida a la vida.

A ti:

Porque eres lo que me hacía falta para estar completa y porque tus logros profesionales me inspiran a seguir superándome. Contigo he aprendido que la perseverancia, el esfuerzo, el trabajo diario y el ayudar a los demás incondicionalmente no solo te convierten en un mejor profesional, sino también en un mejor ser humano. Gracias por enseñarme que todas las cosas por difíciles que parezcan, siempre tienen un lado bueno y positivo. Por demostrarme tu apoyo en todo momento y ser parte esencial en mi vida.

Universidad Nacional Autónoma de México:

Por darme la oportunidad de crecer personal y profesionalmente, este trabajo le pertenece. Gracias al Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Azcapotzalco por haberme brindado las herramientas necesarias para iniciar mi vida universitaria. A la Facultad de Estudios Superiores campus Iztacala y a los profesores que a lo largo de cuatro años contribuyeron a mi formación profesional.

Con todo mi amor.

Erika.

INDICE

Resumen	6
Introducción	7
I. Origen de la Psicología	13
II. Antecedentes de la Psicología Organizacional	20
III. Origen del concepto Clima Laboral	26
3.1 ¿Qué es el Clima Laboral?	28
3.2 Características del Clima Organizacional	33
3.3 Medidas del Clima Organizacional	36
3.4 Importancia de valorar el Clima Organizacional	48
IV. Comunicación.	52
4.1 ¿Qué es?	54
4.2 Proceso de la Comunicación.	57
4.3 Elementos del proceso de comunicación	58
4.3.1 El emisor	59
4.3.2 El mensaje	60
4.3.3 El canal.	62
4.3.3.1 La elección del canal	63
4.3.3.2 Los nuevos canales de comunicación organizacional.	65
4.3.3.3 Videoconferencia	65
4.3.3.4 Correo electrónico	66
4.3.4 El receptor	68
4.3.5 El ruido.	69
4.3.6 La retroalimentación	70

4.3.7	El contexto	71
4.4	Redes de comunicación en la organización.	72
4.4.1	Tipos de redes	73
4.4.2	Redes centralizadas y descentralizadas	73
4.4.3	Redes formales e informales	74
4.4.4	Los roles de la red	75
V.	Tipos de Comunicación	78
5.1	Verbal	78
5.2	No Verbal	79
5.3	Escrita	80
VI.	Direcciones de la Comunicación	82
6.1	Comunicación hacia Abajo o Vertical Descendente	82
6.2	Comunicación hacia Arriba o Vertical Ascendente	85
6.3	Comunicación Horizontal	87
6.4	Comunicación Informal	88
6.5	Comunicación Externa	89
VII.	Barreras para la comunicación efectiva	91
VIII.	Factores para mejorar la comunicación	99
	Conclusiones	106
	Referencias bibliográficas	111

RESUMEN

La comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de una empresa, pues posibilita las informaciones necesarias para su desarrollo y supervivencia, además ayuda a la puesta en marcha de las actividades directivas de planificación, organización, motivación y control. Permite la creatividad de los trabajadores y su integración en grupos de trabajo, mantiene en contacto directo a la organización con el medio exterior y ayuda a ésta a mejorar su competitividad y adaptación a los cambios del entorno. De igual forma, el clima se desarrolla mediante las interacciones entre los miembros dentro de un entorno organizacional y puede facilitar diversos tipos de relaciones. Puede decirse que es como un acumulador de influencias para que la organización pueda evolucionar en distintas direcciones y en interacción con distintos componentes y situaciones organizacionales.

Es en base a lo anterior que resulta interesante conocer de qué manera la variable comunicación, dentro de una amplia gama de variables que existen con respecto al tema, puede incidir en el clima laboral y en los miembros de una organización.

Para llevar a cabo esta investigación fue necesario hacer una extensa revisión teórica abarcando aspectos básicos sobre la comunicación y el clima laboral. Asimismo, se hace un breve análisis acerca de las repercusiones y/o beneficios que puede haber dentro de la organización cuando hay un clima laboral favorable.

En base a dicha revisión, se llega a la conclusión de que la comunicación y el clima laboral, son dos variables muy ligadas y vitales para el óptimo funcionamiento de una organización. Si bien la comunicación no es el único factor que puede afectar el clima laboral, sí es una variable fundamental que puede ayudar al mejoramiento del mismo.

Palabras clave: Comunicación, Clima Laboral.

INTRODUCCIÓN

Una de las realidades sociales más importantes, fruto de la capacidad de comunicación del ser humano, es el fenómeno organizativo. Si definimos la organización como un conjunto de personas que trabajan juntas para conseguir objetivos comunes, no cabe duda de que la comunicación es la esencia misma de la actividad organizativa, sin ella no existe y no puede existir una organización.

Esta simbiosis organización-comunicación atraviesa todos los niveles: individual, grupal y organizacional en los que se pueden analizar las actividades que se desarrollan en el ámbito organizativo, asimismo, está presente en los diversos procesos y comportamientos que se llevan a cabo en este contexto.

En general, la comunicación en las organizaciones cumple unos objetivos o funciones básicas. Sólo a través de ella es posible coordinar las actividades de las distintas partes de la organización y transmitir información acerca de las metas organizativas y de las tareas que han de desarrollarse. Igualmente, es el mecanismo que permite a los trabajadores acceder a los ámbitos superiores de la empresa haciendo llegar a la parte más alta del organigrama sus propias aportaciones, sus quejas y sus sugerencias acerca de los métodos de trabajo. (Robbins, 1999).

No obstante, a pesar de su importancia indiscutible, el interés por la comunicación en las organizaciones inicia en los años setenta (Sikula,1991), debido a la evolución teórica que se ha dado en este contexto y que, sin duda ha afectado a la importancia concedida a este fenómeno, a la dirección de los flujos de comunicación estudiados y a los considerados como los principales problemas de la comunicación.

De esta manera, la naturaleza y el análisis de la comunicación en las organizaciones han ido paralelos a la evolución de las tres grandes corrientes de

pensamiento (escuela clásica, escuela de relaciones humanas y escuela sistémica) que han guiado el estudio de las organizaciones y de la conducta laboral.

Con el correr de los años, muchos autores han estudiado la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Chester I. Barnard, citado por Koontz y Weihrich (1990), consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. Sin la comunicación en la actividad de un grupo, no se puede lograr la coordinación ni el cambio.

No existe un sistema de comunicación que se aplique universalmente, por el contrario debe estructurarse de acuerdo a las necesidades de la empresa. Sin embargo, la comunicación es esencial para el funcionamiento de todas las organizaciones. Toda institución u organización, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno conforman la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Por otro lado, la comunicación en el marco de las relaciones interpersonales, juega un papel importante en la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

Las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales (Sayazo, 2004).

Además, como mencionan Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable. Lo que permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual.

De acuerdo a Sayazo (2004), la carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la mala utilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno.

En la mayoría de las empresas se presentan situaciones de conflictos, debido a la deficiente comunicación de los individuos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral. Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y /o bloquean todo intento de comunicación (Sayazo, 2004).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la “caja negra” en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Rodríguez, 2001).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo.

Forehand y Von Gilmer (1964), definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil (1999), quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

Es en base a lo anterior que la presente investigación se enfoca a hacer un análisis teórico de la comunicación en las organizaciones como generadora de un buen clima laboral.

Sobre el estudio de esta tema, cabe señalar que aunque no son numerosas las investigaciones al respecto, cada vez es más frecuente que los directivos de las organizaciones se interesen por dicho menester, el cual se considera de gran importancia para cualquier organización, ya sea pública o privada, grande, pequeña o mediana, porque se vincula directamente con el buen funcionamiento, rendimiento y producción de la misma.

La estructura de esta investigación se conforma por ocho capítulos. En el desarrollo del capítulo I, se abordará la sección de antecedentes de la psicología, en donde se hace referencia al nacimiento de esta ciencia. Las principales corrientes que forman parte de ésta y sus máximos representantes.

El capítulo II presentará los antecedentes históricos que dieron origen al surgimiento de la Psicología Organizacional. Los acontecimientos que fueron trascendentales para que la aplicación de la psicología en este ámbito cobrara relevancia y que de esta manera el método siga vigente hasta nuestros días.

En el capítulo III, se hará mención de los datos históricos que dan forma al concepto que describe el Clima Laboral. De igual manera, se explicará

brevemente en qué consiste y las principales características que lo conforman. Además, se hablará acerca de la importancia que tiene hacer una valoración constante del clima con todos los miembros de la organización. Asimismo, se citarán algunos instrumentos que son de utilidad al hacer la evaluación de dicho menester.

En el capítulo IV, se hará referencia a la comunicación y la importancia que tiene dentro de la organización para que el funcionamiento de la misma sea efectivo y cada uno de sus miembros pueda desempeñar su función adecuadamente. También se hablará sobre el proceso de la comunicación y cada uno de los elementos que deben estar presentes cuando se hace uso de ella. De la misma forma se muestran las principales redes o canales de comunicación por los cuales que los mensajes son enviados a sus destinatarios.

Ya en el capítulo V, se señalarán los tres tipos de comunicación que hay dentro de la organización: verbal, no verbal y escrita. Posteriormente, se hablará sobre la importancia y el uso que debe hacerse de cada una de ellas para garantizar el buen flujo y validez de la información.

El capítulo VI abordarán los temas sobre las diferentes direcciones que toma la comunicación dentro de la empresa, sus características respectivas y el correcto uso que debe haber para cada una de ellas.

En el capítulo VII se expondrán algunas de las barreras con que se enfrenta la comunicación entre los miembros de la organización, mismas que al no ser corregidas, deteriorarán el clima laboral y por ende el buen funcionamiento de la empresa en muchos aspectos.

Finalmente, el capítulo VIII brindará algunas alternativas para eliminar las barreras comunicativas mencionadas anteriormente y de ésta manera, lograr que la comunicación y el clima laboral estén en equilibrio.

1. ORIGEN DE LA PSICOLOGÍA

La psicología se ha desarrollado a partir de raíces de ámbito internacional que tienen su origen en la biología y a filosofía para llegar a convertirse en una ciencia cuyo objetivo es describir y explicar cómo pensamos, nos sentimos y actuamos (Sánchez, 1996).

Los antecedentes de la Psicología se remontan a los primeros escritos de la historia del mundo. Antes del año 300 a.C., el naturalista y filósofo griego Aristóteles teorizó sobre el aprendizaje y la memoria, la motivación y la emoción, la percepción y la personalidad (Chiavenato, 2004).

En el amanecer de la ciencia moderna, en el siglo XVII, los filósofos británicos adoptaron un enfoque más realista, basado en la observación, para estudiar el conocimiento. Uno de ellos, John Locke, rechazó la noción de las ideas innatas. Dijo que la mente al nacer no es más que una simple “hoja de papel en blanco” sobre la que escribe la experiencia (Chiavenato, 2004).

En 1831, un estudiante que pasaba inadvertido, pero que era ardiente coleccionista de escarabajos, moluscos y conchas marinas, zarpó en un viaje de vuelta al mundo que iba a ser histórico. El viajero, de 22 años, era Charles Darwin, y durante algún tiempo después de su viaje meditó sobre la increíble variación que había encontrado en las diferentes especies de seres vivos. Su obra, publicada en 1859, *El Origen de las Especies*, explicaba esta diversidad de formas de vida proponiendo un proceso evolutivo. Él creía que, a partir de las variaciones al azar en los organismos, la naturaleza selecciona a los que mejor permiten la supervivencia y la reproducción en un entorno particular. También la evolución se ha convertido en un principio importante de la psicología (Chiavenato, 2004).

El pensamiento sobre el pensamiento continuó evolucionando hasta el nacimiento de la psicología como tal como la conocemos, un día el mes de

diciembre de 1879. En una pequeña habitación del tercer piso de un destartado edificio de la universidad alemana de Leipzig, dos jóvenes ayudaban a un profesor de cara alargada y austera, de mediana edad, Wilhelm Wundt, a crear un aparato experimental. Su máquina medía el intervalo de tiempo que transcurría entre el momento en que una persona oía cómo una pelota golpeaba una plataforma y el momento en el que apretaba una tecla del telégrafo. Después compararon esto con el tiempo que se precisaba para realizar tareas ligeramente más complejas. (Myers, 1996).

Estaba fascinado por la conciencia humana, interés que fue seguido después por un discípulo suyo, Edgard Titchener (1867-1927). Por aquél entonces los químicos descubrieron los elementos básicos que componen las sustancias físicas, y Titchener y Wundt querían a su vez, identificar los elementos básicos de la experiencia consciente a través de un método llamado “introspección”. Wundt y Titchener se entrenaron en la observación de los contenidos de sus mentes en un intento por aislar sus elementos básicos, pretendían medir los “átomos de la mente”. No sólo estaban interesados en los elementos básicos que componen la mente consciente, sino también en cómo éstos están organizados. Su punto de vista es conocido como estructuralismo. (Guillén y Guil, 2002). De esta forma, hasta finales de la década de 1920, la psicología se definía como “la ciencia mental”.

Así empezó lo que muchos consideran el primer experimento de la psicología, inaugurando el primer instituto psicológico, que contaba con Wundt y los primeros estudiantes graduados en psicología como su personal. Así pues, la reciente ciencia de la psicología evolucionó a partir de los campos más establecidos de la biología y la filosofía. Wundt era tanto fisiólogo como filósofo.

A principios del siglo XX, los psicólogos alemanes promovieron la idea de que no son los elementos individuales de la mente los que son importantes, sino la “gestalt”, es decir, la forma o configuración que la componen. Subrayan que la

entidad formada por los elementos es más que la suma y combinación de éstos. Así, una melodía se compone con notas, si bien es más que la combinación y la mezcla de las mismas. Consideraban que la conciencia debería ser su objeto de estudio. Su postura tuvo un especial impacto en el estudio de la percepción. Su representante más ilustre fue Max Wertheimer, quien defendía la idea de que la conciencia humana no podía ser deshilvanada en partes, debía ser entendida como un todo en continuo movimiento. (Guillén y Guil, 2002).

Sigmund Freud (1856-1939) desarrolló el Psicoanálisis con su “Psicología del Inconciente”. Es otra teoría de la psicología que se desarrollo a principios del siglo XX. El psicoanálisis no es una ciencia experimental. Su interés recae en que se esforzó en la aplicación inmediata de una forma novedosa para tratar individuos que manifestaban un comportamiento anormal. Freud es considerado por muchos como un genio, aunque hay otros psicólogos “experimentalistas” con manifiestas reticencias a admitirlo. Extrajo mucho de sus observaciones clínicas y publicó numerosos trabajos. Su disciplina, lejos de extinguirse, se mantiene viva con nuevas vertientes y corrientes. Freud y su enfoque generó violentas discusiones, algunas sigue latentes aún. Muchos de sus discípulos que modificaron su enfoque básico, han sido grandes precursores del psicoanálisis, tales como Eric Erikson, Alfred Adler, Carl Gustav Jung o Karen Horpey. (Guillén y Guil, 2002).

Mientras Wundt y sus seguidores estudiaban la naturaleza de la experiencia consiente, y James y sus colaboradores los procesos de conciencia mental, un tercer grupo de precursores de la ciencia de la Psicología se gestaba en Rusia. Como James, este grupo se sentía atraído por las teorías evolucionistas de Darwin y pusieron especial énfasis en los mecanismos de aprendizaje y en cómo aprendemos de la experiencia. Desde 1890, Ivan Pavlov (1849-1936) estaba estudiando los procesos de digestión de los perros cuando se apercibió de un hecho curioso. Implantó en los perros unos tubos que recogían la salivación mientras comían. No tardó en advertir que varios perros empezaban a salivar antes de que se le presentaran el alimento. Pavlov reconoció que los perros

habían aprendido. Empezaban a salivar cuando escuchaban un sonido que se presentaba un momento antes de que se le presentara la comida. Aquí empezó el denominado “conductismo clásico”. Este tipo de condicionamiento implica cierto tipo de comportamiento reflejo. Los reflejos son respuestas involuntarias a la estimulación. En el condicionamiento clásico vemos que el organismo aprende a emitir respuestas reflejas a estímulos que previamente fueron neutros (Chiavenato, 2004).

En 1898, Thorndike estudiaba el aprendizaje en gatos. Su trabajo ilustró dos hechos esenciales, la *respuesta operante* sobre el medio, es decir, elegimos una conducta particular de entre una variada posibilidad de respuestas y después nos concentramos en observar y modificar esa respuesta. La segunda, la influencia de la consecuencia, *reforzador*, en el origen, mantenimiento o extinción de una conducta. Formuló la *Ley del efecto*: en una situación de estímulo determinada, una respuesta que consistentemente produzca un efecto satisfactorio (reforzador) se “imprime” y la respuesta cuya consecuencia sea aversiva (castigo) se “suprime”.

En 1913, J. B. Watson (1878-1958), fue otro de los precursores del conductismo clásico. Desarrolló sus explicaciones a partir del estudio del comportamiento animal. Para el conductismo sólo la conducta que es directamente observable era susceptible de ser investigada. Los trabajos de Pavlov eran de una eficiente precisión científica.

Burrhus Frederick Skinner (1904-1990), desarrolló el Conductismo Operante. Hasta su muerte, Skinner ha liderado una corriente que perdura hoy en día y muchos psicólogos han sido influenciados por sus teorías y conceptos. Si algo caracteriza a este enfoque es el énfasis en los procesos de aprendizaje. Albert Bandura es el representante más genuino de la parte más social del aprendizaje. Se centra en cómo aprendemos de los demás a través de la observación de las consecuencias que se derivan de sus conductas, por lo cual, para aprender una

conducta no hay que pasar por un ensayo previo. Aprendemos de amigos, modelos de conducta que observamos cuyos resultados nos parecen “apetecibles”.

En los años cincuenta un movimiento empezó a gestarse focalizado en los problemas psicológicos y el rol de los aspectos inconscientes. Maslow, Rogers o Frankl no estaban de acuerdo con las posturas freudianas sobre la poca importancia de los procesos conscientes. Para los humanistas los seres humanos tenemos tendencia a que nuestras vidas estén determinadas por nuestras elecciones. Toma relevancia el autoconcepto, la autoestima y la percepción de nosotros mismos. Pensaban que el conductismo decía mucho sobre nuestros comportamientos pero poco sobre las personas. Ha incluido temas como el amor, el odio, la esperanza; emociones que dan sentido a la vida y vida a los sentidos (Chiavenato, 2004).

De más reciente incorporación, se inició con la aparición de las computadoras, con un fuerte auge en los años setenta y especialmente en los ochenta, la Psicología Cognitiva intenta entender cómo la mente procesa la información que percibe. Cómo organiza, recuerda y utiliza esta información son básicamente los objetos de estudio de este enfoque (Chiavenato, 2004).

Esta lista de psicólogos pioneros ilustra el hecho de que la psicología tuvo sus orígenes en muchos países.

Desde la década de 1920 hasta la de 1960, los psicólogos americanos, capitaneados por el rimbombante y provocador Jhon Watson, descartaron la introspección y redefinieron la psicología como: “la ciencia de la conducta observable”. Después de todo, decían, la ciencia tiene sus raíces en la observación. No se puede observar una sensación, un sentimiento o un pensamiento, pero sí se puede observar la conducta de la gente al responder a diferentes situaciones.

En la década de 1960, la psicología empezó a recuperar su interés inicial por los procesos mentales a través de los estudios sobre la forma como nuestras mentes procesan y retienen la información. Para abarcar el interés de la psicología tanto por la conducta observable como por los pensamientos y sentimientos internos, la psicología se ha convertido en la ciencia de la conducta y de los procesos mentales. La conducta es todo aquello que hace un organismo: cualquier acción que podemos observar y registrar: gritar, sonreír, parpadear, sudar, hablar y rellenar cuestionarios son conductas observables. Los procesos mentales son las experiencias subjetivas internas que deducimos de la conducta: las sensaciones, las percepciones, los sueños, los pensamientos, las creencias y los sentimientos.

Para muchos psicólogos, la palabra clave en la definición de la psicología es la ciencia. La psicología, consiste menos en un conjunto de averiguaciones que en una forma de plantear y contestar preguntas. Como ciencia, la psicología tiene el objetivo de tamizar las opiniones y evaluar las ideas en base a una observación cuidadosa y un análisis riguroso. En su afán por describir y explicar la naturaleza (incluyendo a la naturaleza humana), la ciencia de la psicología acoge con agrado las impresiones y las teorías plausibles. Y las pone a prueba. Si una teoría funciona (si los datos demuestran sus predicciones) tanto mejor para ella. Si las predicciones fallan, se rechaza o se revisa la teoría.

Por supuesto que la psicología también tiene un contenido propio: su proceso de tamizado de ideas ha dado lugar a un menú de conceptos y de hallazgos de los que sólo podemos degustar una porción (Myers, 1996).

En el presente capítulo se hizo un recuento de los antecedentes trascendentales que dieron lugar al nacimiento de la psicología como una ciencia, desde sus orígenes con la filosofía y la biología, hasta la introducción de aparatos sofisticados que en nuestros días son de vital importancia para seguir comprendiendo el comportamiento humano. Asimismo, se mencionaron

brevemente las corrientes más representativas, así como a sus máximos representantes.

En el siguiente capítulo se exponen los acontecimientos que dieron lugar al nacimiento de una más de las áreas de aplicación de la psicología, el ámbito organizacional.

2. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

El surgimiento de la Psicología Organizacional es muy cercano al inicio de la psicología como ciencia. Wilhem Wundt fundó uno de los primeros laboratorios de psicología en Leipzig, Alemania, en 1876. En diez años ya había establecido un próspero programa de entrenamiento y de investigación para graduados. Esperaba poner a la psicología científica al nivel de las ciencias exactas como la química, la biología y la física. A mediados de 1880 entrenó a dos psicólogos que tendrían gran influencia en la naciente psicología organizacional: Hugo Munsterberg y James McKeen Cattell (Landy, 1992;1993;1997; Sokal, 1982, citado en Dunnette y Kirchner, 1990 citado en Landy y Conte, 2004). Munsterberg dejó Alemania y llegó a Estados Unidos en 1892 y se convirtió en maestro de los laboratorios de psicología de la Universidad de Harvard.

Munsterberg fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño, pero no fue novedoso para su tiempo. Además, en su práctica diaria, aplicó estadística rudimentaria para “analizar” los resultados de sus estudios. El primer texto de psicología organizacional, escrito en 1912 y traducido del alemán al inglés en 1913 fue otra de las contribuciones de Munsterberg a esta disciplina.

En conjunto con su investigación sobre la eficiencia en la industria, destinó esfuerzos para persuadir a los líderes del gobierno y a la industria de Estados Unidos de que la psicología organizacional era una contribución clave para el desarrollo económico de la nación. En ese tiempo la psicología organizacional era una realmente psicología “industrial”, y su meta era incrementar la productividad. Algunos la conocían como psicología “económica”.

Otros dos líderes de la psicología organizacional, contemporáneos de Munsterberg, fueron Walter Hill Scout y Walter Van Bingham, que trabajaron en el

Carnegie Institute, desarrollando métodos para seleccionar y capacitar personal de ventas (Ferguson, 1965; Landy, 1993; 1997 citado en Landy y Conte, 2004).

Cuando Estados Unidos entró en la Primera Guerra Mundial en 1917, Scout y Bingham de forma voluntaria ayudaron a probar y ubicar a más de un millón de reclutas. Junto con otros prominentes psicólogos, adoptaron una conocida prueba de inteligencia (el test de Stanford-Binet, diseño para aplicación individual) que adoptaron para su aplicación masiva. Esta nueva forma de prueba fue llamada *Army Alpha*. Cuando la guerra terminó, su uso se estableció en la industria privada para emular la exitosa forma de probar al personal del ejército y así la evaluación de las capacidades mentales ocupó un lugar en el escenario laboral.

Antes de 1917 no se había otorgado un grado en psicología industrial. Lillian Gilbreth recibió el primer doctorado en psicología industrial en la *Brown University*, por su investigación aplicando los principios de la administración científica de Frederick W. Taylor en instituciones educativas. Ella y su esposo Frank Gilbreth se convirtieron en famosos consultores practicantes de la ingeniería humana. Hasta entonces, la ingeniería humana no era mucho más que los estudios de tiempo y movimientos. Los especialistas en tiempos y movimientos (como Frederick W. Taylor y los Gilbreth) dividieron cada acción en sus partes, tomaron el tiempo de cada movimiento y desarrollaron nuevos movimientos más eficientes que pudieron reducir la fatiga e incrementar la productividad (Blue y James, 1985).

Hasta 1930 la psicología industrial se enfocó al uso de las pruebas de capacidad mental para seleccionar a los mejores trabajadores. Elton Mayo, un psicólogo australiano, llegó a Estados Unidos en 1924 (Griffin, Landy y Mayocchi, 2002 citado en Landy y Conte, 2004) y de inmediato empezó a estudiar no la eficiencia de los trabajadores, sino sus emociones. Estaba muy interesado en la posibilidad de que el trabajo “causara” que los trabajadores actuaran de forma patológica. Propuso la existencia de un estado mental conocido como “obsesión fantasmagórica”, resultado de un adormecimiento mental y del trabajo difícil y repetitivo

que caracterizaba a las fábricas de esos días. Mayo argumentó que ya que a los trabajadores no se les requería usar el intelecto, sino solo el esfuerzo físico, su mente inevitablemente vagaría y surgirían entonces pensamientos paranoides. Como resultado, serían infelices, propensos a resistirse a los intentos de la administración para incrementar la productividad y a unirse a los sindicatos. Es interesante hacer notar que tal reacción al trabajo rutinario hoy en día podría considerarse normal más que patológico.

Cuando Mayo tuvo la oportunidad de entrar a Harvard en 1926 (Trahair, 1984 citado en Landy y Conte, 2004), ya se había comenzado a investigar en Hawthorne, Illinois, en una planta de la Western Electric Corporation. Estos estudios fueron clásicos y se conocen como estudios Hawthorne. La investigación se inició como un simple intento para incrementar la productividad mediante la manipulación de la iluminación, los periodos de descanso y los horarios laborales (Roethlisberg y Dickson, 1939). Sin embargo los resultados de estos experimentos eran engañosos. En ocasiones, cuando las condiciones eran peores (por ejemplo, con poca iluminación), mejoraba la producción y cuando las condiciones eran mejores (por ejemplo, mejorando la iluminación), la producción disminuía. Mayo sugirió entrevistar a los trabajadores para ver qué estaba sucediendo. Esto lo llevó al dramático descubrimiento (para ese momento) de que las actitudes de los trabajadores jugaban un papel en la productividad. En el contexto de los experimentos Hawthorne, el hecho de prestar atención a los trabajadores pareció afectar su comportamiento. Esto se conoce como “efecto Hawthorne”, el cambio conductual resultante de la atención de los investigadores a los trabajadores. Hasta ese momento, había sido aceptado que el único motivador significativo del esfuerzo era el dinero y que el entorno, más que la persona, era de primer importancia. Los resultados de los estudios Hawthorne anunciaron un movimiento radical conocido como movimiento de las relaciones humanas. Los investigadores de este movimiento estaban interesados en teorías de la motivación más complicadas, así como un nuevo mundo emocional del trabajador. Los estudios sobre satisfacción laboral fueron más frecuentes.

La Segunda Guerra Mundial tuvo un efecto muy estimulante en el desarrollo del área organizacional, cientos de psicólogos de todas las especialidades contribuyeron al esfuerzo de la guerra. Los psicólogos trabajaban con problemas que ampliaban la visión de ambos trabajos, incluyendo la selección de reclutas, su ubicación en diferentes puestos, capacitación, moral, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y diseño de equipos de trabajo. Antes de esa época, la *American Psychological Association* (APA) limitaba sus intereses a la psicología experimental y rechazaba los intentos de los psicólogos organizacionales por incluir a la práctica en su disciplina, la cual se consideraba como no científica. Sin embargo, como resultado de la guerra, la APA abrió sus puertas a la psicología aplicada y en 1944 se formó la División 14 of *Industrial Business Psychology*, (Benjamín, 1997 citado en Spector 2002).

En las áreas más tradicionales de la psicología organizacional la guerra removió el interés en la evaluación de capacidades (para ubicar correctamente a los reclutas en puestos militares tecnológicamente más avanzados) y se introdujeron los centros de evaluación. Los candidatos a los puestos de espía eran enviados a una granja apartada cerca de Washington, D.C. para llevar a cabo evaluaciones más detalladas, lo que regularmente tenía una duración de por lo menos una semana. Las evaluaciones consistían no sólo en entrevistas y pruebas de lápiz y papel, sino también en “ejercicios” que pretendían determinar si soportaban el estrés y el rigor (mas bien físico) del trabajo detrás de las líneas enemigas. (Landy y Conte, 2004).

Tanto en Estados Unidos como en los países aliados (por ejemplo, Inglaterra), la moral de los trabajadores de la industria de guerra era un elemento importante, así como los efectos de la fatiga sobre el desempeño. En Inglaterra los psicólogos estaban muy interesados en los trabajadores de armamento y realizaron varios estudios para reducir la fatiga y mejorar la moral.

Después de la guerra, las dos áreas de psicología industrial y organizacional continuaron su expansión; es más, mediante la demostración de su valor hacia la sociedad a gran escala, las compañías privadas tomaron mayor interés en el área, implementando varios procedimientos organizacionales, como serían las pruebas psicológicas.

Otro evento en EUA que ayudó a dar forma al área de la psicología organizacional fue la promulgación de Ley de los derechos civiles en 1964, la cual puso en movimiento fuerzas que han tenido gran impacto en la manera en que las organizaciones contratan y tratan a sus empleados. Cuando la discriminación contra las minorías se volvió ilegal, las organizaciones tuvieron que cambiar muchas de sus prácticas laborales. De esta manera se convocó a los psicólogos organizacionales para que ayudaran en el desarrollo de los procedimientos que eliminarían la discriminación en el lugar de trabajo. La promulgación de Ley para los estadounidenses con discapacidad (AAD, Americans Whit Disabilities Act), en 1991, extendía la protección de los discapacitados contra la discriminación. Aquí nuevamente se llamó a los psicólogos organizacionales para encontrar métodos que eliminasen la injusta discriminación. (Spector, 2002).

La historia del área está llena de ejemplos de cómo los psicólogos organizacionales han contribuido a mejorar las organizaciones y las condiciones de trabajo de los empleados. El área ha crecido desde su interés inicial por la productividad hasta las muchas y muy diversas áreas que se encuentran ahora. (Spector, 2002).

En este capítulo se han mencionado los principales acontecimientos que dieron origen a la psicología organizacional. La importancia que tuvieron las guerras mundiales y demás sucesos para que se tomara en cuenta la evaluación de individuos y así determinar si son aptos o no para alguna actividad específica. Esto ha dado pie a que en la actualidad se continúe con dicha técnica y de esta

manera seleccionar a las personas con aptitudes específicas para desempeñar cierta tarea en el ámbito organizacional.

En el capítulo siguiente se retoman algunos antecedentes que dieron origen al concepto “clima organizacional”.

III. ORIGEN DEL CONCEPTO CLIMA ORGANIZACIONAL.

En 1939 Lewin, Lippit y White describieron diversos tipos de organización en términos del “clima” dominante. Propusieron “tres” tipos diferentes de clima: autócrata, democrático y laissez faire. (Landy y Jeffrey, 2004).

Apoyados en parte del trabajo, Letwin y Stringer (1996) descompusieron el clima en seis dimensiones: estructura, responsabilidad individual, recompensas, riesgo y toma de riesgo, calidez y apoyo y tolerancia y conflicto. Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970 citado en Landy y Conte, 2004) afirmaron que estos factores realmente describen la forma en la que la organización trata a sus miembros.

Podría esperarse que el clima autócrata de Lewin estuviera altamente estructurado, dando poca oportunidad para la responsabilidad individual o la toma de riesgo. En contraste, el clima democrático en una organización estaría menos estructurado dando gran oportunidad para la responsabilidad individual y la toma de riesgos.

Locke (1976 citado en Landy y Conte, 2004) revisó la literatura disponible sobre clima y concluyó que cuando los empleados “perciben” a la organización buscan cuatro dimensiones básicas (James y McIntyre, 1996 citado en Landy y Conte, 2004):

1. Claridad, armonía y justicia.
2. Desafío, independencia y responsabilidad.
3. Facilidad de la tarea, apoyo y reconocimiento.
4. Relaciones sociales cálidas y amigables.

Por su parte James y McIntyre (1996 citado en Landy y Conte, 2004), realizaron análisis estadísticos de la investigación existente sobre el clima y propusieron cuatro dimensiones muy similares, a las que denominaron:

1. Estrés del rol y falta de armonía.
2. Reto y autonomía en el puesto.
3. Facilidad y apoyo para el liderazgo.
4. Cooperación, amistad y calidez del grupo de trabajo.

James y James (1989 citado en Landy y Conte, 2004), descompusieron aún más estos cuatro factores:

1. Apoyo del líder y facilitación: Influencia jerárquica, influencia psicológica, confianza en el líder y apoyo, facilitación de la interacción del líder, énfasis en el líder y facilitación.
2. Estrés del rol y falta de armonía: Ambigüedad del rol, conflicto del rol, sobrecarga del rol, conflicto en subunidad, identificación con la organización, preocupación y conciencia administrativa.
3. Desafío y autonomía del puesto: Autonomía del puesto, importancia del puesto, desafío y variedad del puesto.
4. Cooperación y amistad del grupo de trabajo: Cooperación del grupo de trabajo, reputación de efectividad, calidez y amistad del grupo de trabajo.

Como puede observarse, el modelo emergente del clima implica que éste puede ser considerado un concepto estructural; puede aplicarse a cualquier organización (o división, departamento o incluso un grupo de trabajo) y que podrían obtenerse calificaciones o una serie de calificaciones que describieran el “clima” de la entidad.

Hacia los años setenta, se iba reconociendo que el clima no era lo suficientemente amplio para captar muchos aspectos de las organizaciones. Se

consideraba que el clima tenía que ver con las limitaciones de las acciones de los directivos y de los líderes de la organización, pero no se dirigía a los elementos de valor y significado de tales acciones.

3.1.- ¿Qué es el clima laboral?

De acuerdo a Arenas (2000), el concepto de clima laboral es un constructo que precisa ser clarificado, ya que constituye uno de los más confusos en la Psicología de las organizaciones. De hecho existen en nuestro país pocos trabajos con rigor metodológico que lo especifiquen. Atendiendo a la teoría general de sistemas y aplicándolo a las organizaciones, se establece que las distintas partes que componen una organización están interrelacionadas entre sí, como fruto de sus interacciones se forma una realidad denominada clima y que es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización.

La importancia del concepto de clima estriba en que es una realidad psicosocial, que se convierte en un fenómeno contextual de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras y procesos de la organización y los comportamientos individuales. Por consiguiente, y de cara a su estudio, el enfoque metodológico debe conjuntar los niveles de análisis micro y macro, valorando tanto las percepciones de los individuos a través de las reacciones, como las propiedades del sistema.

El clima es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuo y ambiente. Concretamente, el clima es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

No obstante, la consideración de clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, va a depender de las percepciones

que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y, de esta forma, aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Por otra parte, se considera perjudicial cuando las percepciones de los individuos manifiestan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema.

En la empresa se habla de un clima cuando se hace referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Se establece así que el concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales (Guillén y Guil, 2002).

Cuando revisamos la literatura sobre el clima, nos encontramos con múltiples definiciones. Entre las más relevantes destacan:

1. Las que indican el predominio de los factores organizacionales.
2. Las centradas en el procedimiento de los factores individuales.
3. Las que enfatizan la interacción persona-situación.

En primer lugar y partiendo de las características organizacionales, hallamos una definición muy utilizada como es la representada por autores como Forehand y Gilmer (1964 citado en Guillén y Guil, 2002), indicando que “el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales:

1. distinguen a una organización de otras
2. son relativamente duraderas en el tiempo
3. influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones”.

En consonancia con esta visión estaría la visión de Tagiuri (1968 citado en Guillén y Guil, 2002), que indica que “el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que:

1. Es experimentada por sus ocupantes.
2. Influye en su conducta
3. Puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente”.

De estos planteamientos, los individuos elaborarán directrices conductuales según la percepción del clima social en un contexto determinado y la valoración que lleven a cabo.

Por su parte una definición que conceptualiza al clima como una cualidad organizacional e independiente de las percepciones individuales es la definición de Payne y Pugh (1976 citado en Guillén y Guil, 2002), que indica que “el concepto molar de clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros”.

En conjunto, estas visiones de clima desde las características organizacionales se caracterizan por estar presente en la realidad organizacional, se puede expresar a través de las percepciones aunque se puede diferenciar de éstas.

Con relación a la segunda visión de clima organizacional, cuyo elemento fundamental se halla centrado en las percepciones de la persona asignando una valoración a su contexto organizacional, como ejemplo, la definición de James y Sells (1981 citado en Guillén y Guil, 2002), que indica que “el clima es una representación cognitiva de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad

de la situación para el individuo, siendo las percepciones una función de componentes históricos, es decir, esquemas cognitivos que reflejan experiencias de aprendizaje”.

Una conceptualización posterior de clima proviene de las aportaciones de la interacción persona-situación. Desde este tipo de definiciones, cada persona reacciona ante las variables situacionales según como las interprete y las valore y, dependiendo de cómo defina éstas, se irán formando los diversos climas organizacionales. Por tanto, “las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los nuevos a comprender el significado de los varios aspectos del contexto de trabajo. Y es a través de las interacciones sociales como las personas llegan a tener percepciones similares del contexto” (Schneider y Reicher, 1983 citado en Guillén y Guil, 2002). El concepto de clima, es una propiedad de la persona y una variable del sistema que permite integrar el sujeto, el grupo y la organización. El significado que otorga el individuo a la situación estará condicionado por el nivel de interacciones que conllevarán a la comparación social y al posterior consenso.

Para finalizar y siguiendo a Silva (1992), las tres perspectivas presentan las siguientes características comunes respecto a su concepción de clima: su relativa estabilidad y perdurabilidad, la opción de diferenciar organizaciones puede percibirse por los miembros y sirve para describir situaciones. En todas ellas se puede enunciar las siguientes hipótesis: el clima es un asuma de percepciones, es descriptivo y no evolutivo. Su nivel de descripción se refiere a la organización y las percepciones pueden influir en la conducta.

En definitiva, más que tres perspectivas diferentes se pueden considerar como partes de un proceso de desarrollo que consta de tres niveles.

La multitud de definiciones están muy relacionadas con las diferentes formas de medir el clima organizacional. Ante lo cual, los investigadores intentan cada día

más, poder clarificar los conceptos y las metodologías correctas para establecer mediciones del clima organizacional.

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil. El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los empleados y cambios dentro de la organización. Alves (2002 citado en Guillén y Guil, 2002) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad. Maish (2004 citado en Landy y Conte, 2004) dice que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización. (Dunnette y Kirchner, 1990).

Asimismo, existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque esta última también está influenciada por otros factores. Como por ejemplo, las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a

desempeñar, o la percepción de eficacia de su actividad. Y decir también que es muy posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a una organización puede relacionar de una manera más o menos directa su actividad en la organización con el éxito de la misma (Kolb,1974).

De acuerdo con Tannenbaum (1978), el éxito de la organización también depende de la buena voluntad de los miembros para trabajar en forma asidua y constructiva en ayudar a lograr los objetivos de la organización, que sienta que los objetivos de la misma son de importancia, y que su propia tarea específica contribuye en una forma indispensable hacia el logro de los objetivos de la organización. Debe considerar su puesto como importante y significativo.

3.2.- Características del Clima Organizacional.

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Rodríguez (2001 citado en Duran, 2002) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

1. El clima organizacional es permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
2. Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
3. El clima de una empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
4. Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
5. Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
6. Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional están:

- **Motivación:** La motivación es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. No sólo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.
- **Recompensas:** El paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. No sólo se consideran los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios), sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones que requieran más responsabilidad o hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables.
- **Propósito:** Lograr que los objetivos de la organización tengan significado para sus miembros y contribuyan a la eficiencia organizacional.
- **Comunicación:** La comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de la misma.
- **Conflicto:** Las dificultades que tienen los empleados al realizar sus labores. Implica también las relaciones que existen entre los empleados y entre ellos y sus superiores.

- Estructura: La manera en que está organizada la empresa y los cargos que cada uno de los empleados debe desempeñar de acuerdo al organigrama que rige a la organización.
- Liderazgo: La forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos, tanto para la organización como para sus miembros.
- Satisfacción: Agrado que los empleados sienten al realizar su trabajo.
- Capacitación: La preparación que se da a los empleados antes y durante el desempeño de alguna tarea.
- Objetivos: Metas que han de cumplirse dentro de la organización en conjunto con todos sus miembros para el mejoramiento de la misma
- Cultura: Creencias y valores creados, compartidos y comunicados a los empleados por los directivos y líderes de la organización.

El estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.

Un clima organizacional propicio incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas, mejorará la comunicación interna, aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización (Duran, 2002). Para esto se requiere:

1. El fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización.
2. El apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.

3. El control de la presencia y el efecto de los factores de riesgo asociados con a accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
4. La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.
5. Un concepto global de desarrollo sostenible, calidad de vida, salud, seguridad en el trabajo y protección del medio en todos los nuevos proyectos que se pretendan emprender.

3.3.- Medidas del Clima Organizacional

El investigador Rensis Likert (1987), debe su reconocimiento básicamente a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre los procesos administrativos. Este autor presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación. Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización como la llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. Así, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

Variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.
2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables Intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las

variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

VARIABLES FINALES: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

El responsable en administración de personal, encontrará en el mercado de cuestionarios psicológicos, una gran variedad de instrumentos de medida que le permitan evaluar el clima de la organización estudiada. Es importante resaltar que existen en el mercado muy pocos cuestionarios elaborados por mexicanos. Aquellos que están disponibles son generalmente versiones de instrumentos estadounidenses cuya versión más popular es la de Likert.

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. En general, en estos cuestionarios se encuentran escalas de tipo nominal o de intervalo.

Estos cuestionarios se utilizan sobre todo en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización. Es importante señalar que las consignas dadas en la mayor parte de los cuestionarios exigen a los que responden, que éstos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos: la situación actual y la situación ideal. Esto quiere decir que para cada una de las preguntas, el interrogado debe indicar cómo percibe la situación actual y también cómo le gustaría percibirla idealmente. Esta visión o esta forma de hacerlo, es decir, medir la distancia entre el clima actual y el clima ideal, permite ver hasta que punto el

interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja y también, indica las dimensiones que necesita una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

Es posible tener cierta evaluación del clima examinando los resultados obtenidos por una organización. Así, cuanto más alta sea la tasa de rotación y la tasa de ausentismo de una empresa, más se podrá plantear la hipótesis de que el clima es malo. Sin embargo, la deducción basada sobre esta sola medida conduce generalmente a conclusiones erróneas, sobre todo porque no corresponde a la naturaleza perceptiva del clima. Los resultados observados pueden no estar relacionados con el clima existente. Lo que es importante, es saber cómo vive el clima de su empresa el empleado. Lo que cuenta es la percepción del individuo, la forma en que éste interpreta y analiza su medio es la que determinará sus reacciones.

Likert (1986), plantea que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. Consiste en establecer qué variables y contenidos deben medirse en el clima. Según los estudios realizados en el ámbito de la empresa, a escala global y descriptiva, se han concretado una serie de méritos que los individuos persiguen y que pueden resumirse a continuación:

Salud: Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.

Equidad: Valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos, etc.

Seguridad: Hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo, etc.

Nivel de ingresos: El nivel retributivo y compensaciones específicas.

Calidad de las actividades: Se refiere a los elementos que hace que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, etc.

Nivel de formación: Nivel de programas de formación en la empresa.

Prestigio: Hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicación e identificación.

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa, es la traducción de los cuestionarios de Likert: "El perfil de las características organizacionales". Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

Es importante mencionar que el cuestionario original de Likert, con sus 51 preguntas y sus escalas de respuesta en 20 puntos, es bastante largo de responder y puede presentar dificultades de interpretación para los empleados con poca escolaridad. Sin embargo, hace algunos años, apareció una versión abreviada (18 puntos) de este cuestionario que parece ser una alternativa válida sobre todo porque está contenida en una sola página, es fácil de responder y se interpreta bastante rápido.

Otro cuestionario es el desarrollado por Litwin y Stringer (citado en Brunet, 1987), el cual mide la percepción de los empleados en función de 6 dimensiones:

1. Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5. Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

En 1968, dos autores estadounidenses, Schnedider y Bartlett (citado en Brunet, 1987), formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de 6 dimensiones que son las siguientes:

1. El apoyo patronal: ¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?.
2. La estructura: Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.
3. La implicación con los nuevos empleados: Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.
4. Los conflictos interagencias: Esta dimensión se refiere a grupos de individuos en el interior o en el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.
5. La autonomía de los empleados: Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.
6. El grado de satisfacción general: Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Este cuestionario comprende de 80 preguntas que reagrupan las 6 dimensiones que se enumeraron anteriormente. Se puede utilizar este cuestionario, según el punto de vista de sus mismos autores, como un instrumento

de selección que permite elegir individuos cuya percepción del trabajo por realizar y de la organización encaje bien con la percepción que tienen los empleados de su organización.

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Pritchard y Karasick (citado en Brunet, 1987) en 1973. Estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones que se encontraron son las siguientes:

1. Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.).
6. Rendimiento: (Remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. Estatus: Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones: Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Halpin y Crofts (citado en Brunet, 1987), elaboraron un cuestionario del clima organizacional adaptado especialmente al dominio escolar. Este instrumento de 64 preguntas está compuesto por 8 dimensiones de las cuales 4 se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y 4 en el comportamiento del director de la escuela. Estas dimensiones son las siguientes:

1. Desempeño: Esta dimensión mide la implicación personal del personal docente en su trabajo.

2. Obstáculos: Esta dimensión se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de estar enterrado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su director.

3. Intimidad: Se trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos.

4. Espíritu: Esta dimensión se basa en la satisfacción de las necesidades del personal docente.

5. Actitud distante: Esta dimensión se refiere a los comportamientos formales e interpersonales del director que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas antes de entrar en una relación afectiva cualquiera con sus profesores.

6. Importancia de la producción: Esta dimensión se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director de la escuela.

7. Confianza: Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.

8. Consideración: Esta dimensión se refiere al comportamiento del director que intenta tratar a su personal docente de la manera más humana posible.

Recientemente, Crane (citado en Brunet, 1987), elaboró un cuestionario del clima adaptado a las empresas escolares. Este cuestionario comprende 36 preguntas que permiten analizar el clima en función de 5 dimensiones:

1. La autonomía: Este factor se basa en el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.

2. La estructura: Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.

3. La consideración: Este aspecto del cuestionario se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.

4. La cohesión: Esta dimensión se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.

5. Misión e implicación: Este factor se refiere a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Moos e Insel (citado en Brunet, 1987), elaboraron un cuestionario titulado *The Work Environment Scale*, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de las 10 dimensiones siguientes:

1. Implicación: Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
2. Cohesión: Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
3. Apoyo: Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.
4. Autonomía: Esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus y trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
5. Tarea: Esta dimensión evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
6. Presión: Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
7. Claridad: Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
8. Control: Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
9. Innovación: Esta dimensión mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

10. Confort: Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Browsers y Taylor (citado en Brunet, 1987) elaboraron, con su equipo de investigadores del *Center of Research on Utilization of Scientific Knowledge* de la Universidad de Michigan, un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Este instrumento llamado *Survey of organizations*, mide las características organizacionales en función de 3 grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de 5 grandes dimensiones:

1. Apertura a los cambios tecnológicos: Esta dimensión se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
2. Recursos humanos: Esta dimensión se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación: Esta dimensión se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones: Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Estos son solo algunos de los principales instrumentos de medición para evaluar el clima de una organización. El número de dimensiones del clima que se cubren varían de un autor a otro. Sin embargo, poco importa el cuestionario que el especialista en administración de personal utilice para evaluar el clima de su

organización, primordialmente deberá asegurarse de que su instrumento de medición cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes:

1. Autonomía individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto principal de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.
3. Tipo de recompensa: Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

En resumen, en la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros.

3.4.- Importancia de Valorar el Clima Organizacional.

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima laboral. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización (Palán, 2008). Para este menester, es necesario crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

1. Nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre las políticas de empresa.
2. Nivel de conflictos que influyan negativamente en el proceso del desempeño laboral.
3. Desarrollo del sistema para plantear nuevos retos y prever posibles dificultades.

Todos estos procesos se pueden integrar dentro de un sistema de seguimiento a través de la valoración del clima. Por consiguiente, un estudio de clima laboral tiene entre sus objetivos obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización. Una valoración del clima laboral nos permite:

1. Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, etc.).
2. Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.
3. Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
4. Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
5. Obtener una visión integradora de la organización.

Así pues, la valoración del clima es vital para la organización, porque supone una gestión activa que posibilita:

1. Prevención de planes ante los cambios y las dificultades
2. Permite la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización.
3. Determina procesos de resolución de problemas.
4. Permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

El estudio de clima laboral realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros marcadores de gestión (satisfacción, eficacia, productividad, etc.), se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización. (Palán, 2008).

Estos son los tres grandes signos que caracterizan el estudio del clima laboral:

1. Implicación y participación de los miembros de la organización. A través de las percepciones que llevan a cabo los individuos.
2. Recurso de solución de problemas: Con relación a las valoraciones realizadas por los individuos, se pueden estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes.
3. Integración en el proceso de dirección: Es necesario que los resultados de los estudios de clima laboral, sean analizados y tomados en cuenta por las estructuras jerárquicas de las organizaciones y poder tomar las medidas oportunas para un mejor desarrollo.

En conclusión, el diagnóstico continuado del clima laboral supone unas claras ventajas que podemos resumir en:

1. Un sistema de recogida de información.
2. Una toma de conciencia de la organización con relación a los miembros.
3. Un vehículo para estructurar y facilitar la participación de los individuos.
4. Una estrategia adecuada que permita la integración de los miembros.

En este apartado se han recopilado algunos antecedentes para conocer el origen del concepto Clima Laboral. Se presentaron las características más

sobresalientes y que son de destacar dentro de la organización con respecto al clima. Asimismo, se expuso la importancia de la medición constante del clima y los factores que se deben tomar en cuenta al llevar a cabo dicho proceso. También se refirieron algunas de las características principales que conforman un instrumento para la medición del clima laboral en una organización ya sea pública, privada o hasta del ámbito escolar. De igual manera se citaron algunos de los instrumentos más utilizados y las áreas que evalúa cada uno de ellos en dichas organizaciones.

En el capítulo siguiente se abordará el tema sobre la comunicación, el origen del concepto y las formas adecuadas en que debe usarse dentro de la organización para lograr un funcionamiento óptimo.

IV. COMUNICACIÓN

Los estudios de comunicación organizacional surgen a partir de las maneras en que la comunicación puede contribuir a la efectividad de la organización (Costa, 2002 citado en Palán, 2008). Sin embargo, la importancia de la comunicación para los individuos y grupos que conforman la organización constituye el centro de las investigaciones y las preocupaciones actuales.

Desde la teoría de la identidad social, propuesta por Turner (1990), se considera que la percepción de una identidad social compartida (por ejemplo, organización, departamento o grupo de trabajo) proporciona a las personas múltiples motivaciones para comunicarse: saber qué hacer, aclarar el significado de la información que han recibido, comprobar que están realizando bien sus tareas, asegurar que están trabajando para lograr un objetivo en común o simplemente para relacionarse con los demás. Además, la identidad constituye un marco cognitivo común que permite que la comunicación sea mutuamente beneficiosa y productiva.

Por el contrario, donde los individuos no se perciben a sí mismos como miembros de una categoría social compartida entonces tendrán muy pocas razones para comunicarse entre ellos y se dará un mayor número de malentendidos. De esta forma, la comunicación no es sólo un medio para intercambiar información, sino también una propiedad emergente del propio grupo (Haslam, 2001 citado en Palán, 2008). Así los grupos desarrollan formas de comunicación distintivas y compartidas por todos sus miembros. En cualquier organización se puede comprobar que las personas tienen un lenguaje (jerga¹ o argot²) y una manera de comunicarse específica de su profesión, departamento o grupo.

¹ Lenguaje especial de ciertas profesiones o círculos.

² Lenguaje convencional, especialmente utilizado por un grupo, una profesión, una clase social.

Las formas de comunicación codificadas por el grupo se consideran importantes marcas de identidad que permiten a los miembros del grupo:

1. Demostrar su propia pertenencia a un particular grupo social.
2. Indicar a los receptores potenciales su estatus como miembros del grupo del comunicador o del exogrupo.
3. Restringir potencialmente el acceso al significado de la comunicación a sólo otros miembros del endogrupo.

En esencia, las personas son capaces de definirse a sí mismas en términos de diferentes identidades sociales que se forman a través de diferentes niveles de abstracción y con diferentes niveles de pertenencia, por ejemplo, como miembro de un grupo de trabajo, un departamento específico, una organización determinada o un sector industrial concreto. Por consiguiente, así como los miembros de la organización se definen y actúan según la identidad social saliente en un contexto determinado, los códigos de comunicación específicos asociados con esa identidad se establecen como parte esencial de sus repertorios de comunicación.

A nivel organizacional, la identidad puede concebirse como el ADN de la organización. Según Costa (2002 citado en Grados, 2003), la identidad surge de forma subjetiva a partir de lo que es la organización (su estructura, su estatuto legal, el histórico de su desarrollo o sus posesiones) y lo que hace (su actividad, sus productos o servicios).

No obstante, la identidad tiene otra cara, más emocional y subjetiva, que procede de lo que la organización dice que es y hace (y lo que da a entender sin decirlo). Por lo tanto, todo aquello que ha sido manifestado, tanto de forma explícita como implícita, a través del flujo de mensajes relacionados con lo que la organización es objetivamente y lo que hace conforma su identidad.

En síntesis, la teoría de la identidad social nos proporciona una nueva visión del proceso de comunicación en la organización.

4.1.- ¿Qué es?

La comunicación es el proceso que nos permite intercambiar información mediante un sistema común de símbolos, signos o conductas. A través de él una persona envía mensajes a otra. Los símbolos pueden ser palabras escritas o habladas; los signos adoptan formas y colores; la conducta puede ser cualquier tipo de comunicación no verbal como movimientos corporales o expresiones faciales. (Dalton, Hoyle y Watts, 2006).

La buena comunicación es el hilo en común que una a todas las personas, planes, estrategias y compromiso, en otras palabras, la estructura organizacional completa. (Gibson, Ivancevich y Donnelly Jr., 2001)

Las cuatro habilidades fundamentales que utilizamos al comunicarnos son escuchar, hablar, escribir y leer. Las dos primeras son las de mayor uso, pero por desgracia son las que reciben menos atención. Sin embargo, cualquier habilidad comunicativa es susceptible de perfeccionarse sea mediante la experiencia o el entrenamiento. (Dalton et al. 2006).

Por ser la comunicación el elemento más importante de las relaciones humanas, la capacidad de interactuar eficazmente con quienes trabajan con nosotros mejora nuestra expectativa laboral y la suya. Cuanto más conozca la comunicación y cuanto más sensible sea ella, más sólidas serán sus relaciones humanas. (Dalton et al. 2006).

En tiempos de cambio rápido, las organizaciones necesitan una rápida adaptación al cambio. El logro de esto requiere altos niveles de administración, confianza y cooperación del empleado. La comunicación efectiva puede ayudar a

promover la confianza y cooperación. Algunas organizaciones están utilizando la comunicación para ayudar a los empleados a administrar sus carreras. Para realizar esto, la administración debe estar dispuesta a compartir su visión y crear un ambiente de confianza, respeto y apoyo hacia los empleados. (Gibson et al. 2001).

El proceso general de comunicación contiene cinco elementos: el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación. Puede simplemente resumirse como: ¿Quién...dice qué...de qué forma...a quién...con qué efecto?. Para apreciar cada elemento en el proceso, debemos examinar cómo funciona la comunicación. (Gibson et al. 2001)

Los expertos nos dicen que la comunicación efectiva es el resultado de un entendimiento mutuo entre el comunicador y el receptor. La comunicación es exitosa solamente si el comunicador transmite el entendimiento al receptor. En realidad, la palabra comunicación deriva del latín *communis* que significa “común”, el comunicador buscaba establecer una “comunidad” con el receptor. Así podemos definir comunicación como la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes. (Gibson et al. 2001).

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

1. Establecer y difundir las metas
2. Desarrollar planes para lograr dichas metas
3. Organizar eficazmente los recursos humanos y técnicos
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
5. Dirigir, orientar y crear un clima que incentive la participación de sus integrantes
6. 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.

La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad. Esto se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos. Desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa.

Las empresas con mejores estándares de servicio le otorgan a la comunicación una importancia estratégica. Se comunican internamente para motivar a sus empleados y mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización y asegurar que las metas y objetivos son bien comprendidos por todos. Las comunicaciones internas colaboran a crear compromiso de parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura. Se trata de poner a disposición de los empleados aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación.

Para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe ser abierta, para comunicar con el exterior (medio); tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etc; debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos; debe estar adaptada

integrando sistemas de información administrables y adaptados a las necesidades específicas de cada sector. (Dunnette y Kirchner, 1990).

4.2.- Proceso de la Comunicación.

La comunicación suele considerarse como un proceso dinámico mediante el cual dos o más personas intercambian información, conocimientos o sentimientos. Se define como proceso porque no se trata de algo puntual, sino que la comunicación contiene diferentes elementos y en su realización se van sucediendo una serie de pasos o etapas. A su vez, este proceso se califica de dinámico porque cualquier modificación en alguno de sus elementos afecta a todos los demás y produce variaciones en el resultado final de la comunicación.

Dentro del ámbito de la organización, la comunicación se puede considerar un proceso esencial porque, como señala Peiró (1999 citado en Palán, 2008), interviene en las cinco características fundamentales del concepto de organización recogidas por Porter, Lawler y Hackman (1975 citado en Palán, 2008):

1. Las organizaciones están compuestas por individuos o grupos. Resulta necesario algún tipo de comunicación para que las personas se puedan relacionar y trabajar en grupo.
2. Las organizaciones se orientan hacia ciertos fines y objetivos. La comunicación permite a los miembros de la organización conocer y compartir en alguna medida estos fines y objetivos.
3. Las organizaciones requieren una diferenciación de funciones. A través de la comunicación cada individuo conoce su rol, su lugar y las tareas que le corresponden dentro de la organización.
4. Las organizaciones deben procurar que las funciones estén racionalmente coordinadas y dirigidas. La comunicación es el proceso que permite a los miembros de la organización trabajar de forma coordinada y al líder dar las instrucciones necesarias para que el trabajo sea efectivo.

5. La organización debe tener una continuidad a través del tiempo. La comunicación juega aquí un papel fundamental, ya que permite la transmisión de los elementos culturales que mantienen la identidad de la organización.

Por lo tanto, la comunicación se considera un proceso esencial de la organización hasta el punto de que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. De hecho, sin comunicación los miembros de la organización no sabrían qué producir o hacer, ni por qué deberían hacerlo. Por lo que, cuando la comunicación se suspende, la actividad organizada deja de existir y se vuelve a una etapa de actividad individual descoordinada. (Hicks, 1972 citado en Palán, 2008).

4.3.- Elementos del Proceso de Comunicación.

Los primeros modelos de comunicación eran de naturaleza lineal e implicaban el trazado en una sola dirección del mensaje que era codificado por el emisor y enviado hasta el receptor a través de uno o varios canales. La teoría de la comunicación propuesta por Shannon (1948 citado en Kirkpatrick, 2001), constituye la mejor representación de esta clase de modelos. Véase Figura 1.

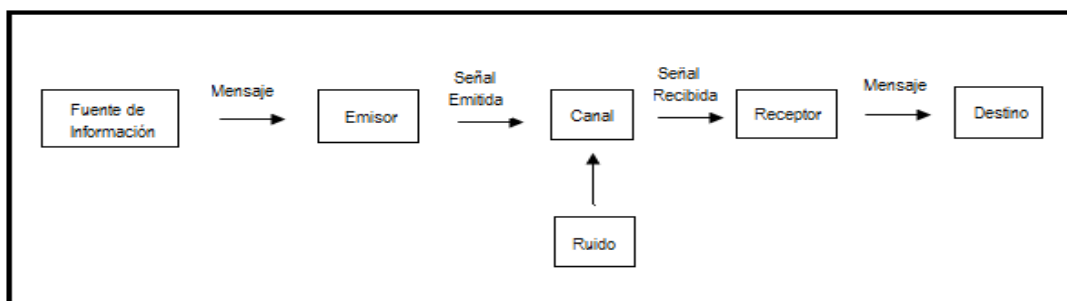


Figura 1 . Diagrama del sistema general de comunicación de Shannon.

Estos modelos eran muy simples y altamente efectivos en aquellas situaciones donde no necesitaba retroalimentación (feed-back), por ejemplo, equipos electrónicos o programas informáticos sencillos. Sin embargo, este tipo de

modelo carece de valor en el contexto organizacional porque la comunicación humana es más dinámica y compleja.

Las limitaciones de los modelos de carácter lineal dieron lugar al desarrollo de modelos que entienden la comunicación como interacción, pasando de una concepción lineal a una circular, en la cual la fuente y el destinatario pasan a ser, alternativamente, emisores y receptores. Además se recoge la función del contexto como el conjunto de condiciones en las que se desarrolla la comunicación, es decir, el espacio, el tiempo, las circunstancias socioculturales y los mensajes anteriores y posteriores. Véase Figura 2.

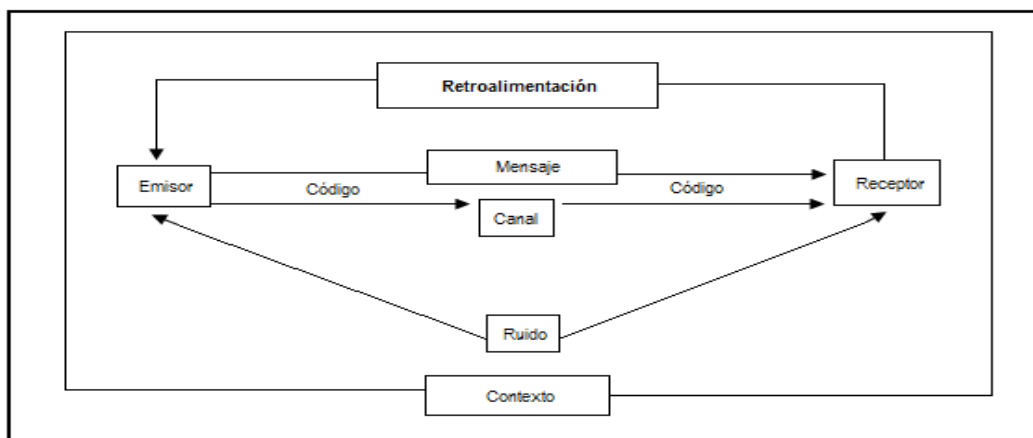


Figura 2. Elementos del proceso de comunicación.

A continuación, se describen cada uno de los elementos que forman parte de este proceso de comunicación dentro del ámbito de la organización.

4.3.1.- El emisor.

En el contexto de las organizaciones, el emisor sería cualquier individuo, dentro o fuera de la organización, que desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. Podría ser un directivo, un administrativo, un cliente o cualquier persona que necesita transmitir una determinada información relacionada con algún aspecto del trabajo o la organización.

El papel principal del emisor es codificar (cifrar) el mensaje en signos lingüísticos, símbolos o señales para enviarlo a través de un canal al receptor. Si el emisor no codifica adecuadamente el mensaje para que sea entendido por el receptor, entonces la comunicación será ineficaz. Por lo tanto, parte del éxito en la comunicación dependerá de las habilidades, actitudes y conocimientos del emisor. Además se debe tener en cuenta que cada sector, profesión o grupo desarrolla su propio vocabulario, jerga o argot como parte de su identidad social compartida. Esto puede hacer la comunicación más fácil dentro del propio grupo (endogrupo), aunque también crea una importante barrera de comunicación para aquellos que se encuentran fuera del grupo (exogrupo).

Parece claro que si el emisor quiere que su mensaje sea comprendido no sólo por los miembros de su grupo, sino también por cualquier persona, debe dejar a un lado la jerga y utilizar un lenguaje claro y común. En general, el emisor transmite un mensaje que él conoce perfectamente, sin embargo, esto no significa que el receptor lo entienda. Por lo tanto, el emisor debe utilizar la empatía, la capacidad de ponerse en el lugar del receptor, para codificar el mensaje utilizando un lenguaje compartido por ambos. De esta forma, los miembros de la organización van desarrollando una identidad social compartida, creando un significado común de las palabras y prácticas usadas dentro de la misma.

4.3.2.- El mensaje

El mensaje evoca la creación de significados en el receptor y le provee de información para interpretar la realidad y dirigir sus acciones de forma más segura (Gil y Barrasa, 2003 citado en Chiavenato, 2004), por lo que el mensaje se considera el objeto de la comunicación.

Resulta importante diferenciar entre los mensajes rutinarios o programados, y los mensajes no rutinarios (únicos o innovadores). Los mensajes rutinarios son mensajes comunes y frecuentes como, por ejemplo, una orden de pedidos que un

empleado recibe cada día al principio de su jornada. Por el contrario, los mensajes no rutinarios son más específicos y menos frecuentes, y se caracterizan por una mayor ambigüedad, falta de tiempo y sorpresa. Normalmente se dan en situaciones de innovación y/o donde las decisiones tienen que ser tomadas rápidamente (Cock, Witte Y Niuwkerke, 1998 citado en Palán, 2008.).

La comunicación resulta más efectiva cuando se utilizan mensajes rutinarios, ya que el emisor y receptor están acostumbrados a ellos, mientras que la utilización de mensajes no rutinarios incrementa los errores de comunicación, ya que el emisor y el receptor deben interpretar un mayor número de signos nuevos que están influenciados tanto por asunciones como por emociones.

De acuerdo a Peiró (1991 citado en Barton, 1992), hay que destacar la importancia que tiene la ambigüedad en el poder comunicativo de los mensajes. Dentro de la comunicación organizacional, la ambigüedad puede ser disfuncional al no determinar claramente los resultados que el emisor espera de la conducta del receptor. Sin embargo, la ambigüedad del mensaje puede ser funcional, dentro de ciertos límites, porque proporciona al receptor autonomía para realizar su trabajo. Una forma de atenuar los efectos negativos de la ambigüedad es la introducción de redundancia en el mensaje, es decir, incluir repeticiones y detalles que permitan aclarar el significado del mensaje y la intención del emisor.

Por otra parte, resulta necesario distinguir entre los mensajes verbales y no verbales (Kreps, 1990 citado en Barton, 1992). Los mensajes verbales se refieren al uso de las palabras y del idioma, tanto hablado como escrito, mientras que los mensajes no verbales incluyen una amplia variedad de mensajes sin palabras, desde los movimientos corporales hasta las señales del entorno.

Normalmente, los mensajes verbales se utilizan para transmitir información técnica y compleja como, por ejemplo, ideas o datos. Por el contrario, los

mensajes no verbales representan directamente las actitudes y emociones del comunicador.

Por lo tanto, los mensajes no verbales son un aspecto esencial de la comunicación organizacional y es necesario tener en cuenta todas las funciones que cumplen, tal y como se recogen en la siguiente tabla:

Función	Explicación
1. Repetición	Reforzamiento verbal de mensajes con conductas no verbales. Por ejemplo, un supervisor que indica con su mano un lugar a la vez que está dando la siguiente Instrucción: "Colócalo en la estantería".
2. Sustitución	Utilización de la comunicación no verbal en lugar de la verbal. Por ejemplo, asentir con la cabeza.
3. Acentuación	La comunicación no verbal se usa para enfatizar. Por Ejemplo, el tono de la voz.
4. Contradicción	Cuando los mensajes verbales y no verbales son Incongruentes. Por ejemplo, un trabajador tiene una Expresión de preocupación pero dice que no le pasa "nada" cuando otro compañero le pregunta.
5. Regulación	Uso de los mensajes no verbales para iniciar, continuar o interrumpir. Por ejemplo, contacto ocular, asentir o negar con la cabeza.
6. Complementación	los mensajes no verbales amplían o detallan los mensajes verbales. Por ejemplo, enumerar con los dedos los aspectos que se están citando de forma verbal.

Tabla 1. Funciones de la comunicación no verbal.

4.3.3.- El Canal.

El canal es el medio a través del cual se produce la comunicación y se podría decir que constituye el soporte físico a través del cual viaja el mensaje. En una organización existe una gran cantidad de canales y el emisor debe seleccionar el más adecuado para sus propósitos. Algunos de los canales más comunes son los siguientes: interacción cara a cara, teléfono, correo electrónico, cartas, fax, etc.

Sin embargo, no todos los canales permiten transmitir la misma cantidad o calidad de información. Así por ejemplo, las cartas o correos electrónicos no son canales muy eficaces cuando la información que queremos transmitir tiene una alta carga emocional. La interacción cara a cara sería en este caso el canal de comunicación más eficaz, ya que las emociones se transmiten en mayor medida por el tono de voz y el lenguaje corporal.

A continuación se presenta la elección de los canales que conviene emplear para difundir la información a través de la organización. Posteriormente, se describen los nuevos canales de comunicación electrónicos.

4.3.3.1.- La elección del canal.

La elección del canal o medio para transmitir la información es un aspecto clave para la eficacia de la comunicación. Kreitner y Kinicki (1996 citado en Rodríguez, 2001), presentan un modelo contingencial diseñado para elegir los canales de comunicación de forma sistemática y eficaz. Según este modelo, la elección del canal se basa en la interacción entre la riqueza del canal y la complejidad de la situación o problema.

La capacidad que tiene un canal para transmitir información se denomina “riqueza del canal”. Según Russ, Daft y legal (1990 citado en Palán, 2008), la riqueza del canal depende de su capacidad para:

1. Permitir una retroalimentación directa y, por tanto, comunicación de naturaleza circular.
2. Personalizar los mensajes de acuerdo a las circunstancias del receptor.
3. Incluir múltiples señales o estímulos (por ejemplo, expresiones, gestos, tonos, etc.).
4. Admitir variedad en el lenguaje (corporal, natural, numérico).

El canal más rico de comunicación es la interacción cara a cara. La principal ventaja de este canal reside en que el emisor y el receptor se encuentran físicamente presentes. Por lo tanto, permite una retroalimentación directa inmediata y además la información puede ser procesada por diferentes sentidos. Esto favorece la comunicación no verbal y la expresión de emociones.

Como regla general podemos decir: “Cuanto más pobre es el canal, mayor es la probabilidad de que el mensaje sea mal interpretado” (Cock, 1998 citado en Davis y Newstrom, 2003). Por lo tanto, cuando el emisor selecciona el canal no debe hacerlo por comodidad, hábito o rapidez, sino teniendo en cuenta la riqueza del mismo según la naturaleza del mensaje.

Por otra parte, las organizaciones tienen que hacer frente a problemas y situaciones cuya complejidad puede variar desde baja a alta (Kreitner y Kinicki, 1996 citado en Rodriguez, 2001). Las situaciones de baja complejidad se caracterizan por ser repetitivas y predecibles, por lo tanto, los problemas se solucionan aplicando procedimientos normalizados. Por el contrario, las situaciones de alta complejidad son ambiguas, impredecibles y difíciles de analizar. Normalmente, no hay soluciones preestablecidas para los problemas y las personas deben acudir a diversas fuentes de información. Asimismo, este tipo de situaciones suelen estar cargadas de emotividad.

Teniendo en cuenta tanto la riqueza del canal como la complejidad de la situación, el modelo de Kreitner y Kinicki (1996) sostiene que la comunicación resulta eficaz cuando la riqueza del canal es equiparable a la complejidad del problema o situación. De esta forma, los canales con baja riqueza (boletines, videos o cartas) son más adecuados para problemas simples, mientras que los medios de alta riqueza (interacción cara a cara, videoconferencia o teléfono) son más apropiados para problemas o situaciones complejas. Sin embargo, la comunicación resulta ineficaz cuando se produce alguna de las siguientes condiciones:

1. Sobrecarga: la riqueza del medio es demasiado alta para la complejidad del problema. Por ejemplo, realizar una reunión cara a cara para informar sobre el número total de ventas realizadas durante el último trimestre.

2. Sobresimplificación: la complejidad del problema o situación es superior a la riqueza del canal. Por ejemplo, enviar una carta a todos los empleados para comunicar que la organización va a sufrir una gran reestructuración debido a una fusión.

Por otra parte, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han provocado el desarrollo de nuevos canales que optimizan la efectividad y eficacia de la comunicación en la organización. A continuación, se analizan estos nuevos canales y su repercusión en la comunicación dentro de las organizaciones.

4.3.3.2.- Los nuevos canales de comunicación organizacional.

En el mundo de las organizaciones resulta cada vez más común utilizar sistemas de comunicación electrónicos que permiten una comunicación rápida y eficaz entre personas que se encuentran físicamente en diferentes lugares. Además, estos sistemas electrónicos aumentan la productividad, ya que agilizan las comunicaciones dentro y fuera de la organización, y permiten la transmisión del mensaje a través de diferentes códigos, como por ejemplo, texto, voz o imágenes (Gil y Barrasa, 2003 citado en Palán, 2008.).

4.3.3.3.- Videoconferencia.

La videoconferencia constituye un canal de comunicación electrónico más desarrollado, ya que permite la discusión en vivo (con imagen y voz) entre individuos o grupos que se encuentran en diferentes lugares vía satélite o Internet. Por lo tanto, elimina los inconvenientes de viajar (por ejemplo, tiempo, dinero,

fatiga, etc.) y agiliza el proceso de comunicación (Langan-Fox, 2001 citado en Palán, 2008).

A primera vista, la videoconferencia tiene mucho en común con la interacción directa cara a cara. Sin embargo, los estudios realizados han señalado (Buxton, Sellen y Sheasby, 1997 citado en Dubrín, 2003) que la riqueza de este canal es menor para transmitir emociones y aspectos relacionados con comunicación no verbal (por ejemplo, el contacto ocular). Además, los participantes perciben este canal como más formal que la interacción cara a cara y, por tanto, realizan menos interrupciones o preguntas lo que reduce la participación (O'Connail y Whittaker, 1997 citado en Palán, 2008). En conclusión, la videoconferencia podría situarse al mismo nivel que el teléfono, pero con la ventaja de transmitir imágenes (Cock, 1998 citado en Davis y Newstrom, 2003).

A pesar de las ventajas que ofrece la videoconferencia como canal de comunicación, su utilización resulta todavía limitada en comparación con otros canales de comunicación, ya que su costo sigue siendo todavía muy alto y no todas las organizaciones pueden asumirlo.

4.3.3.4.- Correo electrónico.

El e-mail es el sistema electrónico de comunicación que ha logrado una mayor aceptación y empleo, porque facilita la comunicación cuando las personas no se encuentran presentes en espacio o tiempo, tal y como se requiere con otros canales como la interacción cara a cara o el teléfono. Según Langan-Fox (2001 citado en Palán, 2008), se trata de un canal óptimo para el intercambio de mensajes simples y rutinarios, que permite distribuir las noticias rápidamente y su interactividad hace posible que los usuarios desarrollen una mayor relación interpersonal. Además, puede contribuir a mejorar la productividad, ya que elimina funciones innecesarias, ahorra tiempo y agiliza la comunicación (Gil y Barrasa, 2003 citado en Palán, 2008).

Otro aspecto importante sobre la utilización del correo electrónico que se debe destacar es que la facilidad de uso suele provocar un exceso de información (Gómez-Mejía et al., 1998 citado en Palán, 2008). A través de este canal de comunicación resulta muy común y sencillo enviar o reenviar mensajes que carecen de importancia y que de otra forma no serían transmitidos. Además, los usuarios suelen crear listas de correo y envían los mensajes a más personas de las que en realidad necesitan la información.

No obstante, el problema más complejo en la utilización de este canal de comunicación es la tendencia que tienen los miembros de la organización a considerar el correo electrónico como algo de su propiedad (Gómez-Mejía et al., 1998 citado en Dublín, 2003). Esta creencia respalda que los empleados utilicen el correo electrónico para comunicarse con amigos, hablar de cosas personales e incluso para extender rápidamente rumores y quejas por toda la organización. Esto ha llevado a muchas organizaciones a controlar los mensajes que se transmiten a través de este canal. Sin embargo, esto puede causar un gran malestar entre los miembros de la organización, por lo que resulta necesario que la organización establezca desde un principio normas claras sobre la utilización de este canal y además informar a todos sus miembros de que no puede garantizar la confidencialidad de sus correos electrónicos.

En conclusión, el correo electrónico disfruta de gran popularidad como un nuevo canal de comunicación y ha logrado una alta aceptación dentro de las organizaciones, incluyendo empresas, administraciones públicas y universidades. En general, su utilización incrementa la comunicación dentro de la organización, especialmente entre aquellas personas que no se encuentren presentes en el mismo lugar o al mismo tiempo. Sin embargo, se debe vigilar que su empleo no produzca una pérdida del contacto personal y una reducción en la utilización de otros canales tan importantes y ricos como la interacción cara a cara.

4.3.3.- El Receptor.

Todo mensaje está dirigido a uno o varios destinatarios. El rol fundamental del destinatario o receptor es decodificar las señales recibidas y atribuirles un significado. Por lo tanto, la comprensión del auténtico significado del mensaje dependerá de las características de la persona que lo interpreta, como su experiencia, el lugar que ocupa en la organización y la jerga que utiliza.

Por otra parte, la capacidad de escuchar del emisor va a afectar a la efectividad de la comunicación. Escuchar es “un proceso que integra información física, emocional e intelectual en la búsqueda de significado y comprensión” (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998 citado en Palán, 2008). Por lo tanto la escucha resulta efectiva cuando el receptor llega a comprender el mensaje del emisor. Sin embargo, supone un error concebir la escucha como un proceso pasivo y automático. De hecho, cada vez se valora más como habilidad importante en muchas organizaciones la capacidad de escucha activa. Hellriegel et al., (1998 citado en Palán, 2008) sugieren las siguientes pautas para mejorar capacidad de escucha activa:

1. Estar motivado a escuchar y demostrar interés.
2. Concentrarse en el mensaje y no realizar juicios a priori.
3. Resistirse a las distracciones y centrar la atención en el emisor.
4. Proporcionar retroalimentación al emisor sobre la comprensión del mensaje.
5. Realizar un resumen sobre lo que se ha entendido, tanto del contenido como del sentido, del mensaje del emisor.

El siguiente paso después de la interpretación del mensaje lo constituye su aceptación o rechazo. Lógicamente la intención del emisor es que el mensaje sea aceptado. Sin embargo, la aceptación es una decisión que toma quien recibe el mensaje. De esta forma, el receptor puede admitir el mensaje en diferentes grados

(aceptación total o parcial) según la percepción que se tenga sobre la exactitud del mensaje, la autoridad del emisor y las implicaciones del mensaje (Davis y Newstrom, 1991 citado en Chiavenato, 2004).

4.3.4.- El Ruido.

El ruido hace referencia a la perturbación o interferencia que se introduce dentro del proceso de comunicación y altera los efectos que el emisor esperaba obtener a través de la transmisión del mensaje (Peiró, 1991 citado en Chiavenato, 1999). En general, el ruido es inversamente proporcional a la fidelidad de la comunicación, es decir, si aumenta el ruido, disminuye la fidelidad y viceversa. En general el ruido puede ser clasificado en dos tipos:

1. Mecánico. Este concepto se deriva del campo de la electrónica donde pueden darse interferencias en el sonido, la imagen o la señal a las que se denomina ruido.
2. Comunicación. Proviene de deficiencias en el mensaje a nivel de significantes (elementos materiales expresivos), significados (contenidos informativos del mensaje) o código (eficiencias morfológicas o sintácticas).

Por lo tanto, los ruidos actúan como “barrera de la comunicación”. Estas barreras serían las siguientes (Davis y Newstrom, 1991 citado en Palán, 2008):

1. Físicas. Son las interferencias que se producen en el ambiente en el que la comunicación tiene lugar. Por ejemplo, la distancia entre las personas o interferencias en una conversación telefónica.
2. Semánticas. Son las que se derivan de la interpretación incorrecta del significado del mensaje, produciéndose de esta forma confusión y malentendidos. El emisor debe tener la habilidad de situarse en el papel del

receptor y codificar el mensaje de tal manera que el receptor no tenga ningún problema en entenderlo.

3. Personales. Son aquellas interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los malos hábitos de escucha y de la personalidad de los participantes. Las emociones actúan como filtros en todo acto de comunicación. Se presta atención a aquellos aspectos con los cuales estamos emocionalmente “sintonizados”. Asimismo, transmitimos nuestra interpretación de la realidad y no la realidad propiamente dicha. Por consiguiente, la comunicación será más eficiente cuando se dé una cercanía entre la realidad del emisor y el receptor.

4.3.5.- La Retroalimentación.

El último paso en el proceso de comunicación lo constituye la retroalimentación o feed-back. De hecho, no se puede hablar de comunicación bidireccional si el receptor no tiene la posibilidad de dar una respuesta al emisor. Por lo tanto, la retroalimentación completa el circuito de la comunicación, ya que permite al emisor verificar que el mensaje ha sido recibido y comprendido. De esta forma, el receptor original se convierte en emisor y el emisor que inició la comunicación en receptor.

En general, la retroalimentación puede ser positiva o negativa. La retroalimentación positiva tiene como objetivo el mantenimiento del sistema y se podría representar como un mensaje “OK”, mientras que la retroalimentación negativa es una llamada para cambiar o modificar la forma en la cual el sistema está operando (Harris, 1993 citado en Palán, 2008). Por ejemplo, los alumnos permanecen atentos y asienten con la cabeza para que el profesor continúe con su explicación (feed-back positivo), mientras que fruncen el ceño cuando no entienden algo y quieren que el profesor lo vuelva a explicar (feed-back negativo).

Por otra parte el feed-back se puede utilizar para aclarar el contenido del mensaje, por ejemplo, cuando el receptor pregunta el significado de una palabra, o para clarificar la relación que existe entre el emisor y el receptor (Cock, 1998 citado en Davis y Newstrom, 2003)

4.3.6.- El Contexto

El contexto es el conjunto de condiciones en las que se desarrolla la comunicación, es decir, el espacio, el tiempo, el clima y la cultura de la organización. El emisor y el receptor deben formar parte del mismo contexto para que el mensaje sea comprendido de igual forma por ambos. Por ejemplo, no es lo mismo oír decir a un piloto “esto no funciona” cuando está manejando un simulador de vuelo, que cuando está a nueve kilómetros de altura con 120 personas a bordo.

Dentro del proceso de comunicación el contexto recoge aquellas convenciones que describen los estándares culturales para la comunicación verbal y no verbal (Girndt, 1997 citado en Palán, 2008). Cada organización e incluso cada grupo desarrolla una serie de reglas no escritas sobre cómo debe ser la comunicación entre sus miembros, qué aspectos son apropiados y cuáles resultan intolerables. Por ejemplo, realizar las críticas en privado para que la persona no se sienta humillada delante de los demás.

Por lo tanto, el desconocimiento del contexto cultural en el que se desarrolla la comunicación puede dar lugar a numerosos malentendidos. Ese aspecto resulta especialmente significativo en aquellas organizaciones con gran diversidad cultural donde las conversaciones sobre la comunicación no son compartidas por todos los miembros. De hecho, la investigación transcultural ha mostrado que las diferentes convenciones comunicativas juegan un importante papel en diferentes aspectos organizacionales como, por ejemplo, los estilos de liderazgo y la forma de tomar decisiones (Girndt, 1997 citado en Palán, 2008).

Por otro lado, el contexto también hace referencia al clima organizacional en el que se desarrolla la comunicación. De esta forma, si el clima es bueno la comunicación será abierta, amistosa y de apoyo. Por el contrario, si el clima de la organización es malo entonces la comunicación podría ser defensiva, cerrada y poco amistosa (Kreps, 1990 citado en Palán, 2008).

En la siguiente tabla, se describen las características de la comunicación según el modelo de clima organizacional formulado por Gibb (1961 citado en Palán, 2008). Según este autor, el clima organizacional se distribuye a través de un continuo en cuyos extremos se situarían el clima de apoyo y el defensivo.

Clima de apoyo	Clima defensivo
1. Descripción de acontecimientos Observables.	1. Evaluaciones personales de otros miembros.
2. Orientación al problema	2. Control
3. Espontaneidad y honestidad	3. La comunicación está planificada
4. Empatía	4. Neutralidad
5. Igualdad	5. Se expresa superioridad (estatus, rango y autoridad) a través de la comunicación.

Tabla 2. Clima y Comunicación.

4.4.- Redes de Comunicación en la Organización.

La circulación de la información en la organización se puede realizar de múltiples formas. La disposición de los canales por los que debe fluir la información hasta llegar a sus destinatarios conforma las redes de comunicación. Estas redes son sistemas de interacciones, formales o informales, que se usan dentro de la organización y entre organizaciones (Harris, 1993 citado en Palán, 2008).

Las redes cumplen múltiples funciones dentro de la organización, permitiendo a sus miembros no sólo comunicarse con diferentes grupos, sino también obtener recursos para realizar su trabajo o aprender de la experiencia de los demás. Por lo tanto, las redes permiten la realización de importantes tareas de la organización porque conectan a la gente.

4.4.1.- Tipos de Redes.

Se describen a continuación diferentes tipos de redes considerando sus dos dimensiones fundamentales: centralidad y formalización.

4.4.2.- Redes centralizadas y descentralizadas.

Las redes centralizadas son aquellas en las que una o varias personas controlan y distribuyen la comunicación. La “red en rueda” es la más centralizada, porque toda la información fluye hacia uno de los miembros. Por el contrario, en las redes descentralizadas la comunicación fluye libremente entre sus miembros. De esta forma, la “red de todos los cuales” es la más descentralizada, porque cualquier miembro es capaz de comunicarse con todos los demás.

Durante los años 50 en Estados Unidos se realizaron diferentes experimentos de laboratorio para analizar el impacto de diferentes tipos de microrredes (Bavelas, 1950; Lewin, 1958; Moreno, 1953 citado en Palán, 2008). Según estos estudios, las estructuras centralizadas eran más eficaces ante problemas relativamente simples y rutinarios. Por el contrario, las estructuras descentralizadas eran más adecuadas para problemas complejos que requieren una mayor dosis de creatividad, además producían mayor satisfacción entre los miembros y compromiso con las decisiones tomadas por el grupo. No obstante, este tipo de investigación en laboratorio y con grupos pequeños ha despertado muchas críticas, y sus resultados son difícilmente generalizables a las situaciones reales que se dan en las organizaciones (Peiró, 1999 citado en Palán, 2008).

4.4.3.- Redes formales e informales.

Las redes de comunicación formal son aquellas establecidas oficialmente por la organización, con el propósito de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona apropiada. Normalmente, estas redes están representadas por el organigrama y permiten coordinar eficazmente la realización de las tareas necesarias para conseguir los fines de la organización (Gil y Barrasa, 2003 citado en Palán, 2008).

Las redes de comunicación informal surgen espontáneamente de las relaciones sociales que se establecen entre los miembros para satisfacer la necesidad de comunicarse cuando no hay ningún canal formal disponible o si los que existen no son adecuados (Peiró, 1991 citado en Palán, 2008). Estas redes aumentan el interés y la satisfacción de los miembros, transmiten la información de una forma más rápida y permiten difundir sentimientos, actitudes y valores dentro de la organización.

Desde la teoría de la identidad social, la comunicación con otros resulta esencial para el desarrollo de una identidad social compartida. De hecho, resulta común que cuando una persona se acaba de incorporar a una organización intente hablar con todo el mundo y trate de establecer aspectos en común con los miembros de dicha organización. Las redes informales juegan aquí un papel muy importante, ya que a menudo son más sensibles a estas motivaciones sociales de los miembros de la organización (Haslam, 2001 citado en Grados, 2003).

Una de las características principales de las redes de comunicación informal es su capacidad para transmitir rumores. Esta transmisión no se produce linealmente, sino en forma de “parra” o “racimo”, donde diferentes individuos, que hacen enlaces, comunican rápidamente a través del “boca a boca” y de manera clandestina informaciones más o menos fieles al mensaje original (Bartoli, 1991 citado en Kirkpatrick, 2001).

Contrariamente a lo que se suele pensar, los rumores no son necesariamente contraproducentes. Según Kreitner y Kinicki (1996 citado en Palán, 2008), una utilización adecuada de la rumorología (transmisión de rumores) puede ayudar a todos los miembros de la organización a lograr los objetivos deseados. Estos autores señalan las siguientes ventajas de la rumorología:

1. Resulta más veloz que la utilización de canales formales.
2. Su exactitud se acerca al 75 por ciento.
3. Los miembros de la organización confían en ella cuando se sienten inseguros, amenazados o cuando se avecinan cambios.
4. Los empleados la utilizan para adquirir mayor información sobre su trabajo.

Por tanto, resulta erróneo intentar suprimir los rumores dentro de la organización, así como ignorarlos. Kreitner y Kinicki (1996 citado en Palán, 2008) recomiendan a los directivos que hagan un seguimiento de los rumores e influyan en ellos en vez de intentar eliminarlos.

En conclusión, resulta necesario subrayar que las redes de comunicación formales e informales tienen que complementarse para satisfacer tanto los objetivos de la organización como las necesidades de sus miembros.

4.4.4.- Los roles de la red.

A través de la técnica clásica de investigación de análisis de red se pueden identificar las redes de comunicación en la organización y los roles que desempeñan los miembros. Para realizar este análisis se pide a los sujetos que señalen con quién se comunican y con qué frecuencia. A partir de estos datos y con ayuda de algún programa informático se dibuja el diagrama de las redes de comunicación de la organización (Kreps, 1990 citado en Palán, 2008).

Los roles que normalmente se identifican en una red de comunicación son los siguientes (Harris, 1993; Kreps, 1990; Peiró, 1991 citado en Palán 2008):

1. Los Porteros. Controlan el flujo de información que circulan entre los miembros de la organización. Su principal función es filtrar los mensajes para reducir la sobrecarga de información, aunque con ello pueda introducir distorsiones en la comunicación. Por ejemplo, las secretarías de dirección suelen actuar de porteros al filtrar la información que llega a sus directores y seleccionar quién puede comunicarse con ellos.

2. Los enlaces o Intermediarios. Son los miembros de la organización que conectan dos o más grupos dentro de la red de comunicación. Su función es clave para el mantenimiento de la red y la coordinación intergrupala. Por ejemplo, los mandos intermedios suelen coordinar el trabajo de sus subordinados según las directrices de la organización, así como canalizar la comunicación entre ambos grupos. Cuando los intermediarios no pertenecen a ninguno de los grupos a los cuales conecta entonces se denomina “puentes”.

3. Los Líderes de opinión. Tienen la capacidad de influir informalmente en las decisiones y guiar el comportamiento de los miembros de la organización. Los individuos que desempeñan este rol suelen “estar más expuestos a la información externa, tienen mayor acceso a sus seguidores y presentan también mayor conformidad a las normas del grupo” (Peiró, 1991 citado en Palán 2008).

4. Los Cosmopolitas. Son individuos que conectan la organización con su entorno. Estos individuos ocupan posiciones limítrofes en la red que les permiten recolectar información del entorno y además proporcionar información acerca de la organización a otras organizaciones. Las relaciones públicas de cualquier organización serían un claro ejemplo de cosmopolitas.

5. Los aislados. Son los miembros de la organización que prácticamente no tienen contacto con los demás.

En este apartado se ha expuesto la importancia de la comunicación dentro de la organización, así como los factores principales de este proceso. Asimismo, se explican los diferentes tipos de redes que existen dentro de la organización y los roles que se identifican en las mismas para que la comunicación sea eficaz entre los miembros que la conforman.

En el capítulo siguiente se presentan los tipos de comunicación más empleados dentro de la organización.

V. TIPOS DE COMUNICACIÓN.

5.1.- Verbal

De acuerdo a Rodríguez (1998), la comunicación verbal es cualquier mensaje que transmitimos o recibimos utilizando palabras, tanto orales como escritas. No se logra una buena comunicación verbal si no se sabe escuchar, sino se utilizan de manera adecuada las palabras orales y escritas.

Si se quiere tener una comunicación verbal eficaz, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

1.- Voz: La voz ha de ser agradable y adecuada a la situación. Se debe tener en cuenta la situación, procurando adaptar el tono y el volumen a ella. Para saber cómo suena la voz a los demás, tal vez será necesario grabarse.

2.- Selección de Palabras: Es importante dominar la gramática. Debería adquirir la capacidad de usar verbos, adverbios y adjetivos concretos y descriptivos. Cuando se usa la jerga es necesario hacerlo con cuidado y sin abusar de ella, pues de lo contrario los oyentes podrían confundirse.

3.- Uso de la primera persona: Se obtienen mejores resultados iniciando la comunicación con formas verbales como “Pienso”, “Supongo”, “Creo” o “No entiendo” que usando comentarios como “Usted me hace enojar”, “Está usted equivocado” o “Usted me confunde”. Son expresiones que nos ponen a la defensiva.

4.- Seguimiento: Dar seguimiento por escrito a las instrucciones verbales o a las instrucciones complejas. Según la *International Listening Association*, en general reconocemos sólo 50% de lo que se dice inmediatamente después de escuchar hablar a alguien. La capacidad de recordar lo que se escucha

disminuye con el tiempo. Algunas partes del mensaje se pierden o se distorsionan al pasar por dos semanas.

5.- Deseo de hablar con franqueza: No hay que preocuparse demasiado por lo que otros piensen. Las ideas que se ofrezcan posiblemente les ayuden, además de que esta participación pueda animarlos. Se deben hacer preguntas concretas para mostrar que se está prestando atención y que hay deseos de colaborar.

6.- Mantener un secreto: Aprender a guardar silencio. La discreción es una cualidad esencial en las relaciones humanas. Nunca se debe insistir bastante en la confidencialidad del trabajo y de las relaciones personales.

5.2.- No Verbal

La comunicación no verbal es un mensaje que se transmite mediante el lenguaje corporal, por medio de la voz y por la postura que se adopta frente al interlocutor o a los demás. Muchas veces la forma de decir algo es tan importante como lo que se dice. El tono de la voz, la expresión facial, los gestos o la rapidez determinan cómo los oyentes interpretarán las palabras e incluso cómo las matizarán.

Según Grados (2003), quienes poseen excelentes técnicas de relaciones humanas saben leer el lenguaje corporal y utilizan la comunicación no verbal. En un famoso trabajo, el Dr. Albert Mehrabian, experto en este tipo de comunicación, descubrió que representa al menos 93% del impacto y que las palabras representan apenas 7%. Este 93% está constituido por el ritmo, la altura y el tono de voz (38%), así como por las expresiones faciales (55%).

Es importante conocer la comunicación no verbal de los demás. Porque a menudo manifiestan sus sentimientos y actitudes a través de sus actos más que con sus palabras. Eso nos permitirá interactuar más eficientemente con ellos.

El significado de muchos movimientos es muy importante y ninguna pista debe considerarse en forma aislada. Siempre se debe averiguar lo que otros transmisores no verbales indican y considerarlos dentro del contexto de lo que está sucediendo o diciéndose.

5.3.- Escrita

Para alcanzar el éxito profesional es preciso dominar las técnicas de la redacción. La escritura (la forma más duradera de la comunicación) se utiliza con mucha frecuencia, en especial en los niveles altos de la jerarquía organizacional. Su propósito como el del habla es comunicar, no impresionar. Los escritores inexpertos piensan a veces que deben cambiar su personalidad por completo y redactar con un estilo poco espontáneo y altisonante. Eso no es necesario ni recomendable. La comunicación escrita crea una imagen mental del emisor (Taylor, 2002).

Al escribir debemos aplicar las 4 “ces” de la comunicación: la escritura ha de ser completa, concisa, correcta y coloquial o clara (Taylor, 2002) . Luego de escribir un memorando o una carta, se debe revisar el texto y de preferencia atendiendo a las siguientes sugerencias:

- 1.- Completa: ¿Incluí los hechos necesarios y contesté todas las preguntas?.
- 2.- Concisa: ¿Suprimí las palabras innecesariamente largas? ¿Le falta o le sobra una página a mi mensaje? ¿Son mis párrafos cortos y fáciles de leer? ¿Es importante la información obvia?.
- 3.- Correcta: ¿Es verídico mi mensaje? ¿Concuerda con las políticas de

la compañía? ¿Son correctas la sintaxis, la ortografía y la puntuación?

¿Son claras las correcciones?

4.- ¿Se entiende con facilidad el texto y es amistoso sin caer en la lisonjería³? ¿Evité las palabras o expresiones polémicas?.

En este apartado se han descrito los tres tipos de comunicación utilizados dentro de la organización: Verbal, No Verbal y Escrita, así como la manera en cada una de ellas debe ser utilizada. Emplear estos tipos de comunicación entre los miembros de la organización nos garantiza un mejor flujo de información y por ende un mejor funcionamiento de la organización misma.

En el siguiente capítulo, se abordarán las diferentes direcciones que toma la comunicación dentro de la empresa.

³ Alabanza, adulación.

VI. DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN.

Dentro de la organización la comunicación puede tomar diferentes sentidos: hacia abajo o vertical descendente, hacia arriba o vertical ascendente, horizontal, recíproca, formal, informal, externa e interna. A continuación, se describen cada una de ellas.

6.1. Comunicación hacia abajo o vertical descendente:

En la comunicación vertical descendente la información fluye hacia abajo a través de la estructura jerárquica de la organización. Comúnmente, esta comunicación utiliza las líneas del organigrama para transmitir información, principalmente de carácter formal, referente a políticas y estrategias, que en cada nivel de la organización se irá transformando en directrices, procedimientos, tácticas, instrucciones, etc. Los tipos comunes de ella son los siguientes: memorandos, declaración de políticas, manuales, folletos, conversaciones telefónicas y correo electrónico (Kirkpatrick, 2000).

Respecto al tipo de mensajes característicos de la comunicación descendente, se pueden diferenciar los siguientes tipos en función de su contenido:

1. Instrucciones sobre las tareas: Describen como realizar el trabajo.
2. Justificación del trabajo: Permite la comprensión de la tarea y su relación con otras tareas dentro de la organización.
3. Procedimientos organizacionales: Información sobre las prácticas y procesos habituales de la organización.
4. Retroalimentación: Información al miembro de la organización sobre su desempeño.
5. Adoctrinamiento: Inculcar en los miembros un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización.

Cabe destacar la importancia que tiene la retroalimentación para el funcionamiento de la organización. La retroalimentación permite a los miembros de la organización saber qué deben hacer y la eficiencia con la que están cumpliendo sus metas. Además, demuestra que a su superior le interesa lo que están cumpliendo. Sin embargo, para que la retroalimentación sea aceptada y produzca mejoras en el desempeño se debe ofrecer de una forma adecuada.

A continuación, se describen algunas pautas generales para que la retroalimentación resulte constructiva:

1. Establecer una base de confianza entre el emisor y el receptor que permita una comunicación fluida y abierta.
2. Ofrecer información descriptiva y específica, no general.
3. Esperar al momento oportuno en que el receptor se encuentre preparado para aceptar la retroalimentación.
4. Centrarse en determinados comportamientos laborales que el receptor puede cambiar.
5. Apoyarse en información objetiva y no en percepciones o inferencias del emisor.
6. Verificar que el receptor comprende y acepta la retroalimentación.

En general, los mensajes que se transmiten a través de la comunicación descendente se orientan a tres objetivos fundamentales de cualquier organización:

1. Coordinación: La transmisión de diferentes instrucciones que permiten organizar el trabajo para conseguir los objetivos de la organización.
2. Información: Satisface la necesidad de los miembros de conocer lo que ocurre en la organización, así como dar sentido al trabajo que realizan.
3. Motivación: Mantener a los individuos informados puede repercutir en una mayor implicación y esfuerzo para desempeñar su trabajo.

Por lo tanto, la comunicación hacia abajo permite a los miembros de la organización estar mejor informados, sentir que tienen más responsabilidades y participar en mejores condiciones en la toma de decisiones. Además, la difusión de la información permite adoptar estilos de liderazgo y configuraciones de trabajo más participativas, fomentar un mayor compromiso y crear mejores relaciones internas.

No obstante, un problema típico de la comunicación descendente es la relevancia de la información. De hecho, proporcionar más información no significa que las personas estén mejor informadas. La información debe ser útil para los miembros de la organización. Por lo tanto, cuando la información tiene poca aplicación, su comunicación resulta una pérdida de tiempo y un derroche de recursos.

Además, los canales de comunicación y el procesamiento de la información de las personas presentan una capacidad limitada. Cuando la información que se transmite es mayor que la capacidad del canal o las personas, para procesarla entonces se produce una situación de sobrecarga de información. Esta situación disminuye el desempeño, porque se dejan de destinar los recursos a las tareas para asignarlos a procesar la gran cantidad de información, y es una fuente de estrés para los miembros de la organización. Por lo tanto, la clave de una mejor comunicación es la calidad, no la cantidad.

Por otra parte, los miembros de la organización tienen la necesidad de contar con información objetiva, especialmente aquellos que se encuentran en la fase de incorporación a un nuevo puesto de trabajo u organización. Los nuevos miembros pueden manifestar malestar e insatisfacción cuando las expectativas que se habían formado no corresponden con la realidad que se encuentran. Por lo tanto, resulta necesario presentar información realista a los candidatos que recoja tanto aspectos positivos como negativos sobre la organización. De esta forma, los

nuevos miembros tendrán unas expectativas más acordes con la realidad y se reducirá la rotación.

En conclusión, la comunicación vertical descendente es un aspecto crucial para el buen funcionamiento de la organización. Sin embargo, resulta un error pensar simplemente que una mayor comunicación es una mejor comunicación, como se ha visto, la información debe ser objetiva, seleccionada y adecuada a las necesidades de cada miembro de la organización.

6.2.- Comunicación Hacia Arriba o Vertical Ascendente.

La comunicación hacia arriba o vertical ascendente es aquella que fluye hacia arriba a través de la estructura jerárquica de la organización. En general, esta comunicación proporciona retroalimentación a los niveles jerárquicos más altos, permite conocer las necesidades de los miembros de la organización y facilita información para tomar decisiones adecuadas (Kirkpatrick, 2000).

Los tipos de mensajes característicos de la comunicación ascendente son los siguientes:

1. Actividad de los subordinados: Proporciona información sobre el progreso en la realización de tareas.
2. Problemas en el trabajo: Permite reconocer los problemas que se encuentran los miembros de la organización.
3. Sugerencias de mejora: Permite recoger ideas u observaciones por parte de los miembros para optimizar los procesos de la organización.
4. Cómo se sienten los miembros de la organización: Proporciona información sobre las inquietudes, quejas o problemas de relación de los miembros de la organización.

La comunicación ascendente tiene, por tanto, un gran valor para la organización, porque permite recoger ideas y conocer los sentimientos de sus miembros. Por lo que este tipo de comunicación es la mejor manera y la más fiable de tomar el pulso a la organización, ya que es fiel reflejo de lo que piensa el empleado respecto a su trabajo y a la organización.

Ahora bien, este tipo de comunicación se encuentra con importantes barreras como son el poder y el status. En muchas organizaciones la comunicación vertical está muy delimitada y se considera, por ejemplo, un acto de deslealtad que un miembro se salte a su superior inmediato e informar de un problema directamente a la persona con más autoridad. Este aspecto resulta especialmente destacable en organizaciones muy jerarquizadas, como por ejemplo, el ejército.

Según Goleman (2005), el problema más importante de la comunicación ascendente es el denominado riesgo de la comunicación. Este riesgo proviene de la situación de desigualdad y dependencia en la relación entre el emisor y el receptor característica de este tipo de comunicación. De esta forma el subordinado corre un riesgo al informar honestamente a su superior, ya que la reacción de este último puede resultarle muy perjudicial. Por lo tanto, se tiende a restringir y filtrar la información que circula hacia arriba, ya que los miembros de la organización tienden a comunicar aquellos aspectos que probablemente provocarán una reacción favorable y ocultar otros que pudieran tener efectos nocivos para ellos mismos. Asimismo, esta reserva en la comunicación resulta todavía mayor en aquellas cuestiones más importantes, ya que las consecuencias para el subordinado pueden ser más negativas.

Las organizaciones consientes de este problema, intentan impulsar la comunicación ascendente a través de diferentes medios que garanticen el anonimato para obtener información veraz y por tanto, no distorsionada. Uno de los medios más eficaces son las encuestas, donde a través de preguntas abiertas y/o cerradas se recoge de forma anónima, la opinión de los empleados sobre

diferentes aspectos de la organización. Asimismo, los buzones de sugerencias constituyen un importante estímulo para que los miembros de la organización hagan propuestas para mejorar el funcionamiento de la misma.

6.3.- Comunicación Horizontal.

Cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo o que están en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización, se describe como comunicación horizontal, lateral o cruzada (Chiavenato, 1999).

Las principales funciones que cumple la comunicación horizontal pueden resumirse en las siguientes:

1. Coordinación de tareas: Permite a los miembros de la organización unificar esfuerzos para realizar eficazmente su trabajo.
2. Solución de conflictos: La comunicación abierta entre compañeros permite resolver problemas y aclarar malentendidos.
3. Apoyo social: Permite a los miembros de la organización darse apoyo mutuo y soporte emocional.
4. Desarrollo del espíritu de equipo: Fomenta el compañerismo entre miembros de la organización al mismo nivel jerárquico.

Este tipo de comunicación se caracteriza principalmente por una gran riqueza, dado que los miembros de la organización se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. Asimismo, la rapidez es su otra característica esencial, ya que se evita la pérdida de tiempo de suponer transmitir la información al mando superior para que luego baje al destinatario original. Por lo tanto, la dirección de la organización debe promover este tipo de comunicación, especialmente en situaciones complejas donde se requiere la coordinación de tareas y diferentes habilidades para alcanzar los fines de la organización.

A pesar de que la comunicación horizontal resulta esencial para la buena marcha de la organización, a menudo su utilización queda reducida al nivel informal. Las organizaciones, especialmente aquellas muy burocratizadas, se oponen a la creación formal de flujos de comunicación horizontal, porque consideran que toda información debe ser filtrada por el eslabón superior correspondiente.

Por tanto, de acuerdo a Chiavenato (1999), si se quiere que tanto los miembros de la organización como los diferentes departamentos unifiquen sus esfuerzos y no trabajen unos contra otros, se requiere de la comunicación horizontal. De esta forma la comunicación entre personas que ocupan puestos semejantes en diferentes departamentos permite desarrollar una identidad social compartida, es decir, una sensación común de “nosotros”, así como evitar la consideración del propio grupo como el epicentro de la organización.

Las organizaciones utilizan diferentes medios para fomentar la comunicación horizontal. Blanco (1995 citado en Palán, 2008), recomienda especialmente crear una sección en la revista de la organización para que, de forma rotativa, cada departamento o grupo de trabajo informe al resto de sus sistemas de trabajo, productos o servicios. En la misma línea, se pueden utilizar sesiones informativas, seminarios de formación y equipos de trabajo como medios adecuados para establecer este tipo de comunicación.

6.4.- Comunicación Informal.

La comunicación informal es otro tipo de comunicación que se lleva a cabo en las empresas. Es la modalidad más común y puede promover o entorpecer las actividades. No sigue los canales formales de transmisión, sino uno al que a menudo se le llama vía informal de comunicación. Es un medio no oficial y personal de circular información o chismes. Cumple varias funciones para los empleados, lo mismo que para los directivos. Muchos de estos últimos han

aprendido a respetarla y hasta la utilizan por su celeridad. Pero hay que utilizarla con cautela pues es poco confiable. El empleado o miembro de una organización satisface algunas de sus necesidades sociales por medio del rumor; aclara las órdenes formales y le sirve para liberar sus sentimientos e inquietudes (Robbins, 1999).

Los empleados recurren a ella cuando piensan que la comunicación hacia arriba representará una amenaza, un obstáculo o que resultará ineficaz. El problema de este medio radica en que los mensajes se distorsionan, se exageran, se transmiten en forma incompleta o son totalmente falsos. Es el medio principal con que se difunden rumores. La posibilidad de una interpretación errónea aumenta con el número de individuos por los que se pasa el mensaje. Se utiliza con excesiva frecuencia puesto que la comunicación hacia abajo es ambigua algunas veces, sin que a menudo se realice la comunicación hacia arriba. Son situaciones que propician problemas de relaciones humanas.

La vía informal de comunicación existe en todas las empresas y es preciso conocer su funcionamiento y respetar su potencial tanto positivo como negativo. Es importante no aportar comunicación falsa o inapropiada.

6.5.- Comunicación Externa.

La comunicación externa que se desarrolla en las organizaciones comprende aquellas informaciones que circulan entre los miembros de la organización y el exterior o bien aquellas otras que fluyen en la organización como tal y el entorno en el que ésta desarrolla sus actividades. Esta comunicación externa se puede clasificar, según su objetivo, en operativa, estratégica o de notoriedad (Sayazo, 2004).

La comunicación externa operativa se da cuando algunos miembros de la organización se hallan en contacto directo con el medio externo en el marco de

sus actividades profesionales diarias. Gracias a este tipo de comunicación, la imagen y actividades de la organización pueden ser conocidas en el exterior, favoreciendo, así mismo, la entrada de informaciones del entorno, que son indispensables para la buena marcha de la empresa.

Por otro lado, a través de la comunicación externa estratégica los empleados de la organización tratan de obtener todas las informaciones que son necesarias (datos de la competencia, nuevas reglamentaciones sociales y laborales, innovaciones tecnológicas, etc.) para poder adoptar decisiones satisfactorias sobre los objetivos estratégicos a cubrir a corto y mediano plazo en la organización.

Por último, en la comunicación externa de notoriedad es la propia organización la que informa hacia el exterior con el fin de hacer conocer sus productos, de mejorar su imagen general o de desarrollar su notoriedad.

La multidireccionalidad de los flujos de comunicación que circulan dentro de la organización, se presentan como características inherentes al desarrollo de la comunicación en el ámbito organizativo. Por tanto, el funcionamiento satisfactorio de este proceso exige a los miembros de la organización un esfuerzo considerable de planificación y de coordinación para intervenir sobre las múltiples y variadas barreras que aparecen a lo largo del proceso comunicativo (Sikula, 1991).

En el presente capítulo, se ha descrito la comunicación como un proceso esencial de la organización. Se expusieron las diferentes direcciones que toma ésta dentro de la empresa, así como sus pros y contras respectivos para lograr el buen funcionamiento de la organización. En el siguiente apartado se analizan las barreras que con frecuencia no permiten el buen funcionamiento de la comunicación en el ámbito organizacional.

VII. BARRERAS PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Según Rodríguez (1998), los obstáculos o barreras que entorpecen la comunicación que se establece en el interior de una organización pueden tener un carácter general o específico. En este sentido, se pueden definir las barreras generales como aquellas que aparecen a lo largo del proceso básico de comunicación y que por tanto, son independientes del contexto en el que ésta se desarrolla. Por el contrario, las barreras específicas surgen del ambiente altamente estructurado y jerarquizado en el que se realizan las actividades de la organización y de las propias características y peculiaridades de los distintos tipos de comunicación que circulan en ella.

En el desarrollo cotidiano de la comunicación en una organización se dan múltiples interferencias que pueden obstaculizar la correcta recepción y comprensión del mensaje por parte de los trabajadores. Estas barreras generales suelen producirse en varios niveles: sintáctico, semántico y pragmático.

Desde el punto de vista sintáctico, puede ocurrir que el mensaje no llegue al receptor o lo haga de manera interrumpida, debido fundamentalmente, a que el emisor no logra codificar adecuadamente el mensaje que quiere transmitir o bien debido a la presencia de ruidos, que pueden distorsionar la comunicación en cualquier punto del proceso en el que ésta se desarrolla.

En el nivel semántico, los problemas surgen por la falta de armonía entre lo que dice el emisor y lo que entiende el receptor, ya que un mismo término puede tener significados muy diversos para las distintas personas que lo reciben. Por consiguiente, la interpretación del mensaje va a estar determinada por el entorno social, por las características personales o por las propias expectativas del trabajador que lo recibe.

Por último, como consecuencia de una de las barreras anteriormente mencionadas, puede aparecer una contradicción entre las intenciones de quien emite el mensaje y el comportamiento que provoca en el receptor, que puede no responder a las expectativas iniciales del emisor. Aun no existiendo ningún tipo de interferencias sintácticas, este hecho se produce como consecuencia de la falta de congruencia o de equilibrio entre las motivaciones, los intereses o las expectativas de ambos participantes en el proceso de comunicación. En este sentido, no se debe olvidar que la comunicación es un proceso humano y que como tal, su eficacia va a depender de los sentimientos y de las relaciones existentes entre los sujetos que participan en dicho proceso.

Por otro lado, existen una serie de barreras específicas que impiden el normal desarrollo y funcionamiento de los diferentes tipos de comunicación que se dan en la organización.

En primer lugar, en los flujos de comunicación descendentes se presentan algunas dificultades que dan lugar a la aparición de diversas patologías informativas. Así, un primer obstáculo se deriva de la complejidad de la estructura organizativa y del número de niveles jerárquicos por los que tiene que pasar la información destinada a los trabajadores de la base operativa. Ello puede provocar, además de una velocidad de transmisión demasiado lenta, severas distorsiones, omisiones e incluso, interrupciones en el flujo de las informaciones que pasan por los diferentes centros de comunicación.

Asimismo, en la comunicación descendente existen otras barreras de carácter más psicosocial que pueden condicionar la correcta recepción e interpretación del mensaje por parte de los destinatarios del mismo. Por un lado, es un hecho constatado que una base de poder importante en las organizaciones es la posesión de información, lo cual inclina a aquellos que tienen que transmitirla a retener o modificar parte de ella por el temor a perder el poder que dicho mensaje les otorga.

Por otro lado, la indiferencia, la desconfianza o la falta de interés de los trabajadores, provocada a menudo por un estilo de mando autoritario o por una escasa habilidad comunicativa y persuasiva de los directivos, puede llevar a aquellos a una aceptación sumisa o a una actitud de oposición a las intenciones de la dirección.

En segundo lugar, los mensajes que los trabajadores emiten a los diversos órganos de dirección a través de la comunicación ascendente son más escasos que los descendentes, y también suelen ir acompañados de importantes distorsiones y omisiones.

Debido a la presencia de estas barreras, la cantidad y la calidad de las comunicaciones ascendentes se ven limitadas considerablemente. Este fenómeno puede tener consecuencias negativas para la buena marcha y eficiencia de la organización, ya que por un lado, no se permite a los niveles directivos obtener la retroalimentación necesaria para controlar las distorsiones sufridas por la información a lo largo de su recorrido, y por otro, no se posibilita la creación de una armonía entre las aspiraciones de cada trabajador y los objetivos de la organización.

Una de las barreras más importantes que bloquea la transmisión de información horizontal que se da en la organización se deriva del principio estructural de división del trabajo, que fomenta la aparición de rivalidades y conflictos entre las diferentes áreas funcionales o bien entre los diferentes departamentos de apoyo o staff y los directivos de línea.

Asimismo, otra barrera a la comunicación horizontal tiene su base en los canales reglamentarios de emisión y recepción de los mensajes, pues en la organización se exige que cualquier tipo de información deba ascender a los niveles superiores de la jerarquía y posteriormente descender a la unidad o departamento correspondiente (Palán, 2008).

Los expertos han descubierto varios factores que pueden provocar distorsiones y bloquear la comunicación. Algunos de ellos se encuentran en los sentidos, en el significado de las palabras, en las emociones y actitudes tanto del emisor como del receptor, el marco de referencia, filtraje, personalidad, aspecto físico, prejuicio, cambios, mala organización de las ideas, credibilidad de la fuente, conducta proxémica, escuchar en forma deficiente y sobrecarga de información, por mencionar solo algunos.

Marco de referencia: Los diferentes individuos pueden interpretar la misma comunicación en forma diferente, dependiendo de los procesos de decodificación. Los especialistas de comunicación están de acuerdo en que éste es el factor más importante que rompe lo “común” en las comunicaciones. Cuando los procesos de codificación y decodificación no son parecidos, la comunicación tiende a quebrarse. Así, mientras el comunicador en realidad habla con el “mismo lenguaje” que el receptor, el mensaje tiene conflicto en la manera cómo el receptor cataloga el mundo. La distorsión ocurre frecuentemente cuando los marcos de referencia de los participantes difieren. Las personas en varias funciones organizacionales pueden interpretar la misma situación de forma diferente. Un problema de negocios, por ejemplo, puede ser visualizado diferentemente por el gerente de marketing que por el gerente de producción. Los diferentes niveles en la organización también tienen diferentes marcos de referencia.

Escucha selectiva: En esta forma de percepción selectiva, el individuo tiende a bloquear la nueva información, especialmente si existe conflicto con las creencias existentes. De esta manera, por ejemplo, en una directiva de la gerencia, el receptor nota sólo las cosas que reafirman sus creencias. Las cosas que presentan conflictos con nociones preconcebidas son ignoradas o distorsionadas para confirmar esas preconcepciones. En otras palabras, si solo escuchamos lo que queremos oír, nuestra “realidad” no puede ser alterada.

Prejuicio o Juicios de valor: A veces la percepción del mensaje se altera por las opiniones personales sobre los siguientes aspectos del emisor: raza, religión, color, sexo, origen, nacionalidad, edad o alguna discapacidad. En cada situación comunicacional el receptor emite juicios de valor. Esto básicamente involucra el asignar un valor general al mensaje previamente a recibir la comunicación completa. Los juicios de valor pueden basarse en la evaluación del comunicador, las experiencias previas con el comunicador, o en el significado anticipado del mensaje.

Credibilidad de la fuente: La credibilidad de la fuente es la confianza y la fe que el receptor tiene en las palabras y acciones del comunicador. El nivel de credibilidad que el receptor asigna al comunicador, a su vez, afecta directamente a cómo el receptor visualiza y reacciona con las palabras y acciones. De esta forma la evaluación de los subordinados acerca del gerente afecta cómo visualiza una comunicación de ella. Esto, por supuesto está fuertemente influenciado por experiencias previas con el gerente.

Problemas semánticos: La comunicación ha sido definida como la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. En realidad, no podemos transmitir entendimiento. Podemos meramente transmitir información en la forma de palabras, que son símbolos comunes. Desgraciadamente, las mismas palabras pueden significar cosas completamente diferentes para diferentes personas. El entendimiento está en el receptor no en las palabras. Dado que los diferentes grupos usan palabras en forma diferente, la comunicación puede ser frecuentemente impedida. Cuanto más abstracto sea un término, menos probabilidades habrá de que signifique lo mismo para la gente. Además el significado de las palabras va evolucionando y se acuñan otras nuevas

Filtraje: El filtraje es un hecho común en la comunicación ascendente de las organizaciones, se refiere a la manipulación de la información para que el receptor

lo perciba como positivo. La tentación de filtrar es posible que sea grande en cada nivel de la organización.

Diferencias de estatus: Las organizaciones frecuentemente expresan sus rangos jerárquicos a través de una variedad de símbolos (títulos, oficinas, alfombras, etc.), tales diferencias de estatus pueden percibirse como intimidaciones por personas inferiores en la escala jerárquica, y esto puede prevenir o distorsionar la comunicación. Algunas organizaciones están enfatizando el estatus de la diferencia de poderes para incentivar la comunicación subordinado-supervisor más abiertamente. Otro está activamente incentivando a los empleados a hacer preguntas no sólo acerca de los hechos objetivos, sino también acerca de las razones y motivos detrás de esos hechos.

Conducta proxémica: Un elemento importante pero frecuentemente no considerado en la comunicación no verbal es la proxémica, definida como el uso del espacio individual al comunicarse interpersonalmente con otros. De acuerdo con Edgard Hall, un investigador prominente de proxémica, la gente tiene cuatro zonas de espacio informal, es decir, distancias espaciales que mantienen al interactuar con otros: la zona íntima (desde el contacto físico a 46 centímetros). La zona personal (desde 46 centímetros a 1.22m.), la zona social (de mas de 1.22 m a 3.66 m.), y la zona pública (mas de 3.66 m). Para los estadounidenses las relaciones subordinado-gerente comienzan en la zona social y progresan a la zona personal después de desarrollar confianza mutua. Las zonas íntimas y personales de un individuo conforman una "burbuja privada" del espacio que es considerado territorio privado y no debe ser penetrado por otros a menos que sean invitados. La proxémica crea una barrera de comunicación significativa cuando las conductas proxémicas del remitente y del receptor difieren.

Presiones de tiempo: La presión de tiempo presenta una barrera importante para la comunicación. Los gerentes no tienen tiempo para comunicarse frecuentemente con cada subordinado, sin embargo, las presiones de tiempo

pueden frecuentemente llevar a problemas más serios que este. El problema es una falla del sistema de comunicación formalmente prescrito que frecuentemente resulta de las presiones de tiempo. Lo que significa simplemente que alguien ha sido dejado fuera del canal formal de comunicación, quien normalmente podría ser incluido.

Sobrecarga de información (mayor cantidad de mensajes y estímulo que los que podemos procesar en forma satisfactoria): Debido a la vida moderna y al ritmo de esta, nos llega un exceso de mensajes a la vez. Cuando nos sentimos sobrecargados, perdemos la capacidad de seguir procesando y recordando la información, no escuchamos con atención y la olvidamos. Se produce entonces una ruptura de la comunicación.

Órganos sensoriales: La visión o audición deficientes pueden hacer que entendamos o interpretemos erróneamente las cosas. Otros ruidos o estímulos visuales podrían distraernos, de modo que no prestemos atención total al enviar un mensaje o al recibirlo.

Emociones: Las emociones hacen que reaccionemos en forma exagerada frente a un mensaje o nos impide escucharlo íntegramente. Las actitudes nos hacen tener ideas preconcebidas que inciden en la manera de interpretar lo que escuchamos.

Cambios: Cuando no se reconocen los cambios, puede sobrevivir confusión y dificultarse la comunicación. Algunas veces estamos tan cerca de los objetos o personas que no advertimos los cambios. Otras veces los cambios se producen con tanta rapidez que provocan temor o desconfianza.

Organización deficiente de las ideas: A veces presentamos las ideas (habladas o escritas) en forma tan desordenada que los oyentes o los lectores las

consideran difíciles y pierden el interés. Además la credibilidad se pierde cuando las ideas no están bien organizadas.

De acuerdo a Grados (2003), a pesar de los grandes avances en comunicación e información tecnológica, la comunicación entre la gente en las organizaciones deja mucho que desear. La comunicación entre la gente depende no sólo de la tecnología, sino que se centra en la gente y su entorno. Es un proceso que ocurre dentro de la gente. Reconociendo la siempre creciente importancia de la comunicación, más y más organizaciones están implementando programas diseñados para evaluar las destrezas de la comunicación gerencial y para realizar capacitación de seguimiento para superar las deficiencias.

En este capítulo se mencionaron brevemente algunas de las barreras con las que se encuentra la comunicación dentro de la organización y que al mismo tiempo la hacen deficiente. Estas barreras pueden ir desde los aspectos personales de los individuos en sí y el contexto en el que se desenvuelven dentro de la organización.

En el apartado siguiente, se exponen algunos de los aspectos que son necesarios para lograr una comunicación eficaz en una organización.

VIII. FACTORES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN.

En la mayoría de las organizaciones no existe un buen sistema de comunicación interna. Como lo menciona Rodríguez (1998), a las barreras generales y específicas que entorpecen el proceso comunicativo en este contexto se suman los problemas de comunicación que surgen por la presencia generalizada en las empresas de una cultura caracterizada por:

1. Estructuras piramidales que alargan los canales de comunicación ascendentes y descendentes.
2. La existencia de un fuerte aparato burocrático que resta agilidad a las actividades organizativas.
3. La excesiva departamentalización de las diferentes áreas funcionales que componen la empresa.
4. La utilización de soportes y medios de comunicación interna insuficientes y, en muchas ocasiones desfasados.

Es importante y necesario establecer una adecuada política de comunicación interna en las organizaciones, pues con ella, se facilita la especificación de funciones y cometidos, se favorece la implicación del trabajador con los objetivos de la organización y en definitiva, se estimula un clima de confianza y participación.

Bajo este enfoque, no hay duda de que la comunicación se convierte en un factor básico y dinamizador de las actividades que se desarrollan en una organización y en una auténtica herramienta de gestión empresarial, capaz de motivar e implicar a los diferentes miembros que componen la organización y por tanto, de conseguir una mayor competitividad en la empresa.

La constatación de esta realidad ha llevado a los directivos de numerosas empresas a considerar la mejora de la comunicación como uno de los principales objetivos a cubrir en la política de recursos humanos. Asimismo, este énfasis en la comunicación en el ámbito organizacional viene avalado por el papel fundamental que ésta desempeña en el proceso de renovación y cambio en el que están inmersas las organizaciones en la actualidad.

Los grandes cambios sociológicos, tecnológicos, comerciales, etc., producidos en nuestra sociedad nos obligan a un replanteamiento del diseño de las organizaciones y del modo de gestionar los diferentes recursos puestos en juego para conseguir los objetivos empresariales. Este proceso de transformación cultural, que se debe llevar a cabo en las organizaciones para adaptarse a las nuevas necesidades impuestas por el entorno, ha de ir acompañado de un plan estratégico de comunicación que permita efectuar los cambios necesarios y dinamizar los recursos humanos, que son, sin duda, la clave del éxito de las empresas en el momento actual. (Chiavenato, 1999).

La implementación de una estrategia global de comunicación en el contexto organizativo pasa necesariamente por varias etapas, claramente identificadas y definidas por los diferentes autores (Barranco, 1993; Bartola, 1992; Somoza, 1990; Langarica, 1995; citados en Rodríguez, 1998.) preocupados por los problemas de comunicación en el marco de actuación de las organizaciones.

Así pues, en primer lugar, es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los diferentes elementos que componen la organización. Una buena forma de conseguirlo es incluyendo la comunicación e información como un área más, útil e indispensable, de la dirección de Recursos Humanos. De igual manera la creación de un departamento de comunicación en el interior de la propia empresa o la formación de grupos de trabajo interdisciplinarios, son estrategias cada vez más utilizadas para llevar a cabo el diseño y la implementación de un plan estratégico de comunicación interna.

En segundo lugar, el objetivo principal de las personas encargadas de gestionar la comunicación debe ser estudiar las necesidades de comunicación en la empresa. Esto ha de realizarse en dos niveles:

1. En el nivel micro, detectando las carencias existentes en cuanto a las capacidades y habilidades de comunicación, así como diagnosticando las necesidades comunicativas de los miembros y grupos de trabajo que componen la organización.
2. En el nivel macro, detectando el tipo de información que se transmite, los medios o canales a través de los cuales viaja dicha información, los contenidos, la comunicación formal existente, la informal, etc.

En tercer lugar se deben definir y fijar objetivos estratégicos globalizados en un plan general de actuación acorde con las necesidades detectadas. Este plan general de actuación le permitirá elegir los soportes y medios más adecuados para canalizar la información y favorecer la comunicación entre los diferentes miembros de la organización.

Además de esta estrategia, hay algunos otros aspectos que son importantes tomar en cuenta para que la comunicación en la organización sea aún más eficaz. Algunos de ellos son los siguientes:

Seguimiento: Esta técnica implica asumir que uno mismo está siendo malinterpretado y es necesario verificar inmediatamente que el receptor ha entendido con claridad el mensaje.

Regular el flujo de la información: El regular la información puede asegurar un flujo óptimo de información, de ahí el eliminar la barrera de sobrecarga de información. La idea está basada en el principio de excepción de la información, el cual estipula que solamente las desviaciones importantes de políticas y

procedimientos debieran ser traídas a la atención de los superiores. En la comunicación formal, entonces los superiores debieran comunicarse sólo acerca de temas de importancia y no por el solo hecho de comunicarse. En otras palabras, los ejecutivos debieran entregar un diagnóstico en vez de información superflua. También se pueden diseñar estrategias de enfrentamiento para procesar la información, por ejemplo, tomando apuntes y agrupando las actividades (llamadas telefónicas, correo electrónico). Es importante aprender a delegar, saber decir no y hacer el trabajo antes de que se acumule.

Utilizar la retroalimentación: La retroalimentación es un elemento importante en la comunicación efectiva de dos vías. Ésta provee un canal para la respuesta del receptor, quien a su vez permite que la comunicación determine si el mensaje ha sido recibido y ha producido la respuesta intencionada. En la comunicación cara a cara la retroalimentación directa es posible. En la comunicación descendente, sin embargo, las faltas de certeza ocurren debido a la oportunidad insuficiente de retroalimentación por parte de los receptores. Por ejemplo, la distribución de un memorándum acerca de una política importante para todos los empleados no garantiza que la comunicación ocurra.

Empatía: La empatía es la habilidad de ponerse en el rol de la otra persona y de asumir los puntos de vista y emociones de ese individuo. Esto involucra el estar orientado a ser receptor, en vez de estar orientado a ser comunicador. La forma de la comunicación debiera depender en gran medida de lo que se conoce acerca del receptor. La empatía requiere de comunicadores para ponerse en los zapatos del receptor y para anticipar cómo es probable que se decodifique el mensaje. La empatía puede reducir muchas barreras para la comunicación efectiva. A mayor brecha entre las experiencias del comunicador y el receptor, mayor es el esfuerzo necesario para encontrar un punto de entendimiento en común donde los campos y experiencia se traslapan.

Repetición: La repetición es un principio de aprendizaje. El introducir la repetición o redundancia en la comunicación asegura que si una parte del mensaje no es comprendida, otras partes llevan el mismo mensaje.

Tiempo efectivo: Los individuos se exponen a miles de mensajes diariamente. Dada la imposibilidad de absorber todos los mensajes, muchos nunca son decodificados ni recibidos. Los mensajes que no compiten con otros mensajes tienen alta posibilidad de ser comprendidos.

Simplificación del lenguaje: El lenguaje complejo ha sido identificado como una barrera principal para la comunicación efectiva. Los gerentes deben recordar que la comunicación efectiva involucra el transmitir el conocimiento así como información. Si el receptor no comprende, entonces no existe comunicación. Se deben codificar los mensajes en palabras, atractivos y símbolos que sean significativos al receptor.

Órganos sensoriales: Con un examen periódico se pueden detectar los problemas visuales o auditivos que dificulten la comunicación. En el caso de distracciones, se debe procurar disminuir los estímulos visuales o acústicos alrededor.

Semántica (estudio del significado de las palabras y de sus cambios): Se debe aplicar la retroalimentación para cerciorarse de haber entendido e interpretado correctamente el mensaje. Se pueden hacer preguntas como: ¿Quiere decir que...?, etc.

Emociones: Se debe estar tranquilo antes de enviar un mensaje o de recibirlo. Es importante mantener la mente abierta y no emitir un juicio hasta contar con suficiente información.

Expectativas de papeles (cómo esperamos que nosotros y los demás nos comportemos a partir de los papeles representados): Hay que procurar distinguir entre el individuo y los papeles que desempeñan, reconociendo además que los papeles cambian. Hay que ser sensible al efecto que el poder puede ejercer sobre la percepción, especialmente cuando se ocupa un puesto de poder.

Personalidad y afecto: La conducta y aspecto físico deben corresponder al papel que desempeña dentro de la organización. También su correspondencia debe reflejar la imagen que desea transmitir.

Prejuicio: Se debe reconocer la contribución que diversas personas pueden hacer. También conviene evaluar la comunicación partiendo de la naturaleza del mensaje, no de ideas preconcebidas acerca del emisor.

Cambios: Tratar de admitir que las personas, los objetos y las situaciones pueden cambiar. Es importante interpretar la comunicación bajo este punto de vista.

Organización deficiente de las ideas: Organizar y revisar la correspondencia y las presentaciones, de modo que sean claras y lógicas. Si la organización no es algo que logre con facilidad, es conveniente asistir a clases o talleres de comunicación oral y escrita.

Verificación: Consiste en recabar nueva información por canales convencionales o estableciendo otros nuevos, cuya comparación con otra recibida previamente permite comprobar su grado de exactitud.

Salvar conductos: Consiste en eliminar intermediarios en el proceso de transmisión para incrementar su exactitud y rapidez.

En este capítulo se han expuesto algunos de los factores que son necesarios tomar en cuenta para lograr que la comunicación entre los miembros de una organización sea eficaz. Las barreras pueden eliminarse fácilmente si se presta atención a la manera en que los integrantes de la empresa se comunican, y de esta forma, tomar las medidas pertinentes para el progreso de esta y así alcanzar los objetivos de la misma.

Es importante mencionar que estos aspectos deben ser tomados en cuenta dentro de la organización, no sólo para mejorar la comunicación entre sus miembros, sino también para que el ambiente laboral no se vea afectado y cada uno de los empleados pueda desempeñar sus funciones correspondientes lo mejor posible. La comunicación tiene una gran correlación con el buen clima laboral dentro de una empresa, ya que es gracias a la primera que permite que todo se mantenga en funcionamiento y las relaciones entre jefe-empleado y empleado-empleado sean apropiadas, y por lo tanto el buen clima laboral permita el mejor funcionamiento de la organización en todos los aspectos.

CONCLUSIONES.

La aplicación de la psicología en el ámbito organizacional ha traído como consecuencia el mejor funcionamiento de las empresas en muchos sentidos. La puesta en marcha de sus teorías e investigaciones a lo largo del tiempo, han contribuido a que muchos aspectos dentro de la organización sean cada vez mejores, específicamente la comunicación y sus efectos sobre el clima laboral.

La comunicación es un elemento importante para conectar al individuo, el grupo y la organización. Nadie puede tomar decisiones sin tener información, esta información debe ser comunicada. Cuando los administradores, gerentes, trabajadores o la propia empresa toman decisiones, deben utilizar medios de comunicación para dar a conocer esta decisión. Todos los agentes que participan en una organización necesitan desarrollar habilidades eficientes de comunicación. Cuando la organización carece de ésta, generalmente no logra sus objetivos.

La comunicación es un elemento muy importante en las empresas, ya que como lo menciona Chiavenato (1999) “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”. El proceso de comunicación permite tener unida a la empresa en términos de que le proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y obtención de metas.

Asimismo, contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral.

Se habla de no escuchar únicamente las palabras, sino también las emociones y los sentimientos, la intencionalidad profunda y la aparente. En este aspecto, la cortesía, la idoneidad gestual, la sinceridad, la humildad, la asertividad,

el lenguaje corporal y la consideración juegan un rol fundamental en la comunicación.

De igual forma, debemos permitir que los demás participen, no es conveniente monopolizar la comunicación, pues esto genera molestias en los otros. Por ello es importante que propiciemos en nuestros interlocutores la iniciativa de expresar sus ideas.

La comunicación fluye en varios sentidos, estos pueden ser agrupados en función de su dirección principal en verticales (ascendentes y descendentes) y horizontales. Aunque todos ellos comparten ciertas características, otras son específicas de cada uno. Por este motivo es importante conocer las características de cada una de ellas e ir propiciando poco a poco que la comunicación sea cada vez más eficaz en la organización.

Los individuos dentro de la organización, interactúan constantemente y establecen relaciones con compañeros, superiores, subordinados, al igual que con procedimientos, estructuras y políticas. El conjunto de relaciones establecidas por los integrantes de la empresa, conforman el clima organizacional, que se puede definir como el indicador del estado de salud de la empresa

Para dar forma al clima laboral, en la comunicación importa más el como se hace y no tanto que solo se hablen las personas, es decir, la calidad de la comunicación. Siempre será un medio para mantener relaciones agradables, francas, sinceras y concretas. Conlleva los códigos de conducta, estatus, reconocimiento, disciplinas y todo aquello que involucra a la empresa.

Sin embargo, cuando las relaciones entre los miembros de la organización son indiferentes, incluso poco cordiales, es necesario tomar medidas para que esta situación mejore y el clima no se deteriore. En este aspecto, los dirigentes de las organizaciones necesitan entre otras cosas, darse el tiempo suficiente para

entablar diálogos abiertos con su personal y hacerlo en una doble vía. Esto es, no solo dando órdenes, sino que deben estar abiertos a escuchar lo que la gente tiene que decirles, necesitan crear espacios para conocer sus reacciones y opiniones, en otras palabras, debe abrir el abanico comunicacional. También deben interesarse por las inquietudes, temores y anhelos del personal, ya que son personas con las mismas necesidades que ellos.

De igual manera, la falta de una cultura organizacional basada en un clima de confianza y participación impide una correcta canalización de las ideas, sugerencias y proyectos de mejora procedentes de los trabajadores, negándoles la oportunidad, por tanto, de cooperar y de sentirse miembros activos de la organización.

Las empresas que tienen climas cerrados generalmente no tienen buenos canales ni flujos de comunicación, por lo tanto, será común que los trabajadores se ausenten o renuncien a sus puestos de trabajo, pues aunque quizás el empleo sea sencillo y bien remunerado, el clima deficiente y las malas relaciones con sus superiores y/o compañeros los alentarán a abandonar sus puestos tarde o temprano.

Son los altos niveles jerárquicos, con su cultura y con sus sistemas de gestión, los que deben proporcionar el terreno adecuado para un buen clima laboral, porque, mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Por otro lado, el sistema de remuneración es fundamental en el tema del clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.

Las recompensas (también llamadas compensaciones) dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. Los varios tipos de compensación (financiera y social) están dirigidos a atraer, motivar, desarrollar, satisfacer y retener a los empleados dentro de una organización. Asimismo las compensaciones o recompensas ayudan a que el ambiente de la organización sea agradable, debido a que los empleados están satisfechos. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles, generando un ambiente hacia el logro y fomentando el esfuerzo.

El clima laboral es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque maneja muchos componentes, sensible porque esta diversidad de componentes puede afectarlo muy fácilmente y dinámico porque al estudiar los componentes, podemos hacerlos mejores implementando acciones correctivas.

La mayoría de los autores establecen la importancia de la influencia de una serie de variables sobre el clima laboral, tanto psicológicas como organizacionales y que si bien, la comunicación es uno de los factores primordiales dentro de la organización para generar un buen clima, no es el único que puede afectarlo. Entre ellas están, por mencionar solo algunas, la toma de decisiones, la solución de problemas, la motivación, los conflictos, el reconocimiento de sus logros, la productividad, la satisfacción, la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, recompensas, etc.

Finalmente Donnelly, Wilson e Ivancavich (1998), dicen que la estructura de la organización propicia relaciones muy particulares entre los empleados, los superiores y colegas, asimismo ocasiona que existan líderes asignados en diferentes puestos, ciertos modos de comunicación y modelos de calidad. Toda organización debe tomar en cuenta que para cumplir sus objetivos, preservar su fuerza laboral y ser reconocido en el exterior necesita tener una estructura bien definida y un ambiente laboral agradable.

Dentro de las organizaciones, el ambiente de trabajo juega un papel muy importante en el comportamiento de los empleados y sus superiores. Es de importancia hacer hincapié en que el clima organizacional engloba el conjunto de valores, creencias, fines, objetivos y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional, tanto el clima, así como la manera en que se comunica la gente dentro de la organización, tienen un impacto sobre el rendimiento laboral (Goleman, 2005).

El clima organizacional es un tema de gran importancia en las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, son un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto, es decir, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

La importancia de estudiar cómo la comunicación puede afectar o beneficiar el clima laboral, se basa en la fuerte presión que este fenómeno ejerce sobre el desempeño de las personas y la relación con los resultados que estos obtienen a lo largo de su estancia dentro de una organización.

BIBLIOGRAFIA.

1. Arenas, L. (2000). *La labor del psicólogo en la capacitación y adiestramiento técnicos. Reporte de trabajo profesional para licenciatura en psicología.* Universidad Nacional Autónoma de México. FES Iztacala.
2. Barton, A. (1992). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada.* México: Paidós.
3. Baztán Peña, M. (1999). *La psicología y la empresa: el factor humano.* Barcelona: Editorial Hispano Europea.
4. Blue, I. Milton & James, C. Naylor (1985). *Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y Sociales.* México: Trillas.
5. Blum, M. (1985). *Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales.* México: Trillas.
6. Braverman, H. (1975). *Trabajo y capital monopolista: La degradación del trabajo en el siglo XX.* México: Nuestro Tiempo.
7. Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias.* México: Trillas.
8. Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos.* Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
9. Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos (5ª ed.).* México: Mc Graw Hill.
10. Dalton, Marie, Ed.D., Dawn G. Hoyle & Watts, W. Marie. (2006). *Relaciones Humanas.* México: Thomson.

11. Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. (11^a ed. 5^a ed. En español). México: Mc Graw Hill.
12. Dubrín, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Thomson.
13. Dunnette, D. Marvin & Kirchner, K. Wayne. (1990). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
14. Duran, P. *Mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas*. 2002. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm> Consultado: 8 de Noviembre de 2010.
15. Gibson, J. L., Ivancevich M. John & Donnelly Jr., H. James. (2001). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Proceso*. México: McGraw-Hill.
16. Gilmer, H. (1979). *Psicología Industrial*. Barcelona: Martinez, Roca.
17. Goleman, D. (2005). *El líder resonante crea más*. México: Random House.
18. Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: El Manual Moderno.
19. Guillén Gestoso, C. & Guil Bozal, R. (1999). *Psicología organizacional*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España.
20. Guillén Gestoso, C. & Guil Bozal, R. (2002). *Psicología del Trabajo para relaciones laborales*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España.

21. Hellriegel D., Slocum, J., Woodman R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.
22. Kirkpatrick Donald, L. (2001). *Claves para una comunicación eficaz*. Barcelona: Gestión 2000.
23. Kolb D., Rubin, (1974). *Problemas contemporáneos. Psicología de las organizaciones*. México: Prentice Hall.
24. Koontz, H. y Weihrich, H. (1990). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
25. Landy, J. Frank & Conte, M. Jeffrey. (2004). *Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: McGraw-Hill.
26. Likert, R. (1967). *The human Organization*. Nueva Cork: Mc Graw Hill.
27. Marie Dalton, Ed.E., Dawn G. Hoyle, Marie W. Watts. (2006). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.
28. Myers, G. Davis. *Psicología*. (1996). México: Médica Panamericana.
29. Nieves, Lahaba y Santos, M. León. *La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones*. 2001;9(2). Disponible en [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201,htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.htm) Consultado: 8 de Noviembre de 2010.
30. Palán Descals, F. J. (2008). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
31. Peiró Silla, J. M. (1991). *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a distancia.

32. Robbins, S. (1999). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
33. Rodríguez, A. (2001). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC
34. Rodríguez Fernández, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
35. Sánchez Ruiz, A. B. (1996). *Historia de la Psicología*. Madrid: Biblioteca Eudema.
36. Sayazo, L. (2004). *Investigación en comunicación organizacional*. Ilustrados.com. Consultado el 13 de junio de 2011 en el world wide web: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZluuyZuuxryvTJOG.php>
37. Sikula, A. (1991). *Administración de Recursos humanos en empresas*. México: Limusa.
38. Silva, M. (1992). *El Clima en las Organizaciones*. Barcelona: PPU.
39. Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: El Manual Moderno.
40. Tannenbaum, S. A. (1978). *Psicología de la Organización Laboral*. México: Compañía Editorial Continental S.A. México.
41. Taylor, J. (2002). *La comunicación en el trabajo*. Barcelona: Nuevos Emprendedores.
42. Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley Longman.