



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**EL USO DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO MEDIADORA DEL CONFLICTO Y  
LA NEGOCIACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN**

**T E S I S**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN CON ESPECIALIDAD EN  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**P R E S E N T A**

**KARLA VERÓNICA RODRÍGUEZ CHÁVEZ**

**ASESORA:**

**MTRA. VIRGINIA ESTELA REYES CASTRO**

**Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2016**



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.

## Dedicatoria

*A mi madre, abuelitas, hermana, bisabuela y novio  
que han estado conmigo en esto,  
brindándome su apoyo y alentándome  
para llegar a la meta de este largo camino.*

## Agradecimientos

A mi mamá, Verónica, agradezco infinitamente tu apoyo en todo momento, por respaldarme e impulsarme a seguir adelante en el camino recorrido durante toda mi vida hasta aquí, por tus regaños y castigos cuando fue necesario, siempre supe que lo hacías por mí bien, pero también gracias por los reconocimientos, premios y regalos que me hiciste cuando me lo merecía. Sabes que a pesar de todo te quiero muchísimo.

A mi hermana, Grecia, por ser mi confidente, mi apoyo, mi otra mitad, por siempre estar para mí cuando te necesito, por darme tus opiniones y consejos cuando lo requería, eres muy importante para mí, te amo.

A mi vidub, Ubaldo, por recorrer conmigo este camino, por estar a mi lado motivándome y ayudándome, por apoyarme en la recta final en todos los aspectos, te quiero-aprecio.

A mis abuelitas Gabriela y Zenaida, por su cariño, sus obsequios, su atención, todo lo que siempre hicieron y siguen haciendo por mí. Aquí no puedo dejar de mencionar a mi bisabuela “Pilla” (q.e.p.d), por ser esa gran mujer honesta y cariñosa, la cabeza de la familia, la matriarca que vio nacer y salir adelante a cada generación, por estar ahí.

A mi estimada asesora, Maestra Virginia Estela Reyes Castro, por ayudarme a sacar este trabajo adelante, a pesar de la demora que represento, por su tolerancia, tiempo y enseñanzas, usted es parte de la esencia de esto.

A mi querido y apreciable profesor Juan Andrés Oliva Salinas, por brindarme su confianza y amistad, por apoyarme en todo, por permitirme estar al frente de sus clases y enseñarme muchísimo del ámbito organizacional y docente, gracias Profe, usted sabe lo que significa para mí.

A mi papá, Alejandro, por preocuparse por mí.

También quiero agradecerles a mis abuelitos, Aurelio (q.e.p.d), por consentirme, por ver por mí, por regalarme libros e inculcarme el gusto por el periodismo, aunque terminé especializándome en comunicación organizacional, esto ya no lo supo él; y Miguel (q.e.p.d), que aunque no tuve la fortuna de conocerlo, sé que fue una gran persona.

A mis tíos y tías, Israel, Alejandrina, Rosa María, Lety, Lilia, Edith, Omar, Diani, Erika, Daniel, Pepe, Yolanda, Genaro, Elba (q.e.p.d), porque fueron, son y seguirán siendo parte fundamental e importantísima en mi vida, siempre los tengo presentes aunque no lo crean, gracias por lo poco o mucho que han hecho por mí.

A mis bebés, Alan y Erick, gracias por existir, por ser mis príncipes y la alegría para la familia, ya hacía falta esa chispa, los amo con todo mi corazón mis personitas favoritas.

A mis primos y primas, Meritxell, Pepe, Irving, Amaya, Danielita, Leslie, Priscila, Mitzi, Bruce, Uriel, Charly, Milton, etcétera.

A mis sinodales, profesora Ceci, profesor Javier y profesora Mónica, por sus consejos, sus correcciones, su tiempo y paciencia.

A mis maestras y maestros en general, gracias a ustedes aprendí muchas cosas que ahora puedo desarrollar en el ámbito profesional.

A mis amigas y amigos, con ustedes compartí varios momentos tanto buenos como malos y de los cuales no me arrepiento, gracias por las enseñanzas y recuerdos que me dejaron, por ser mis confidentes y mi segunda familia, a todos y cada uno de ustedes les digo que siempre estarán en mi corazón.

A las personas que se cruzaron en mi camino en el momento adecuado por alguna razón, por ejemplo a quienes conocí en Condusef, al equipo de la subdirección de Promoción y Desarrollo Educativo, al encargado del CAT de esa institución, a todos los que pertenecen a la Dirección General de Educación Financiera, a los amigos que ahí conocí, por compartir conmigo varios instantes llenos de risas, alegrías, presiones, etcétera, gracias por haber sido parte de mi vida profesional y personal.

Por último, a mi amada Universidad, qué orgullo ser universitaria de la máxima casa de estudios, gracias por todo lo que me diste, por ser mi segunda casa, por formarme académicamente hablando desde que ingresé a la gloriosa Prepa 8 y posteriormente a la honorable Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, gracias totales por permitirme ser parte de ti y ojalá pueda regresarte algo de lo mucho que me diste.

Te amo y siempre te amaré UNAM, ya que por mi raza hablará el espíritu.

¡México, Pumas, Universidad!

# Índice

<b>Introducción</b>	6
<b>Capítulo 1 Comunicación</b>	10
1.1 La comunicación organizacional	20
1.2 Clasificación de comunicación: interna-externa	24
1.3 Comunicación interna	26
1.4 Equipos de trabajo	35
<b>Capítulo 2 Los equipos de trabajo</b>	38
2.1 Enfoque administrativo/organizacional	38
2.2 ¿Qué son los equipos de trabajo?	38
2.3 Clasificación de los equipos de trabajo	43
2.4 Rol que desempeñan los equipos de trabajo	47
2.5 Conflicto y negociación en equipos de trabajo	54
2.6 La comunicación efectiva en los equipos de trabajo	62
<b>Capítulo 3 La comunicación efectiva</b>	66
3.1 La escucha efectiva en los equipos de trabajo	69
3.2 Actitudes, comportamientos y emociones positivas y negativas	71
3.3 Liderazgo dentro de los equipos de trabajo	75

<b>Capítulo 4 La comunicación efectiva como mediadora del conflicto y la negociación en equipos de trabajo en una organización</b>	<b>83</b>
4.1 Mediar conflictos en equipos de trabajo	83
4.2 Tipos de negociaciones aplicables a equipos de trabajo	88
<b>Conclusiones</b>	<b>94</b>
<b>Fuentes de información</b>	<b>99</b>

# Introducción

En la actualidad a través de la interacción del trabajo interno que se logra en los equipos de trabajo, podemos inferir que la comunicación es muy importante para su estudio, además es parte básica en diversos entornos como el social y el laboral, es este último entorno en el cual nos enfocaremos para el presente trabajo, porque es en el laboral donde podemos ubicar a las organizaciones y es en el cual se desenvuelven los equipos de trabajo.

De acuerdo a investigaciones, los equipos de trabajo son conjuntos de personas asignadas o auto asignadas de acuerdo a sus habilidades y competencias que se esfuerzan para cumplir determinadas metas dentro de las organizaciones.

El propósito de este trabajo, es indicar las formas que existen para resolver los problemas o conflictos que se presentan en los equipos de trabajo en las organizaciones, y cómo mediante la adecuada comunicación efectiva se puede llevar a cabo la negociación.

En México las organizaciones se enfrentan a diversos factores tales como poca o nula comunicación entre el personal, una inadecuada interacción con los miembros de los equipos de trabajo, relaciones personales no óptimas, conflictos por mal entendidos con el jefe o compañeros de trabajo, etcétera, dichos factores llegan a obstaculizar el desempeño de la misma. Aunque comunicar parece sencillo, alcanzar una comunicación efectiva entre los miembros del equipo puede ser más difícil de lo que se cree, y es por eso que la comunicación efectiva es necesaria para un buen funcionamiento organizacional.

Con relación a la aparición de los conflictos, existen ciertos obstáculos psicológicos que impiden que los equipos de trabajo tengan un buen desempeño dentro de la organización, por ejemplo algunos miembros temen no ser tomados en cuenta, no ser creativos, no hacer nuevas aportaciones, sufrir críticas y/o rechazos, ya sea por



mantener enemistades, ser poco agradados o que se desarrollen conflictos con uno o más integrantes del equipo, derivado de malos entendidos o por no llegar a un común acuerdo, además de no propiciar confianza entre los otros miembros.

Cuando se trabaja en equipo, se suelen presentar conflictos entre los miembros del mismo, esto por las razones mencionadas, entonces se pretende dar a conocer más a fondo los motivos por los cuales se presentan dichos conflictos y a su vez, las formas que existen para solucionarlos, es decir, ahí abordaremos a la negociación y a la comunicación efectiva.

Todo esto es parte de la comunicación, lo que mantiene viva a la organización y en constante transformación, para ello debe haber confianza, lograda a través de la comunicación asertiva es decir, de la habilidad de saber dialogar, escuchar y discutir, y que así los miembros se sientan a gusto al momento de realizar sus proyectos, ésto también evitará que tengan conflictos más a menudo.

La intención es procurar que se eviten conflictos dentro de los equipos de trabajo, aunque como ya se dijo, éstos siempre están y estarán allí, por ende se debe conocer sobre el tema para tener ciertas estrategias que ayuden a resolverlos cuando se presenten y revisar el origen y las razones por las cuales se están generando.

La comunicación en las organizaciones desempeña un papel fundamental, pero al no ser efectiva como lo veremos más adelante y no controlarse mediante métodos eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos no convenientes tales como: malos entendidos, no acatar y/o respetar las órdenes de los líderes o que éstas sean confusas, no escuchar adecuadamente, tener malas actitudes y comportamientos ocasionados por chismes y rumores entre los miembros del equipo, desmotivaciones, emociones negativas, etcétera, y todo esto lo único que genera es un clima organizacional tenso y poco productivo.

El primer capítulo aborda el marco teórico del trabajo, es decir, con base en varios autores se enuncia el concepto de comunicación, así como algunos componentes

que la conforman. Se explicará el término de comunicación organizacional y su clasificación en comunicación interna y externa, cabe mencionar que en dicho trabajo se hará hincapié en la comunicación interna, además se hablará de los equipos de trabajo, la definición de diversos autores de distintas épocas desde algunos clásicos hasta los más actuales, y si existe alguna diferencia entre lo que señalan o si coinciden en sus puntos de vista.

Cada autor va a identificar a la comunicación desde diferentes perspectivas, por ejemplo Niklas Luhmann desde el punto de vista de la sociedad así como de los sistemas y subsistemas y David Berlo desde la persuasión, para lo cual se apoyan en el término *feedback* o retroalimentación, bien conocido por nosotros los comunicólogos, quienes reconocemos que no hay comunicación sin retroalimentación. Finalmente Manuel Martín Serrano la analiza desde el comportamiento y la interacción humana.

También retomaremos a autores modernos y especializados en la comunicación organizacional, ellos mantienen las ideas básicas y principales de los clásicos pero le adicionan la idea de que como la comunicación está en todos lados y como existe la retroalimentación, se espera una respuesta de cualquier tipo, es decir verbal o no verbal, para que se considere comunicación, además de que los comunicantes deben poseer algo en común.

Así mismo, revisaremos las diferencias entre comunicación e información, porque como se va a explicar, los individuos tienden a confundirlas, pues para los teóricos que estudiaremos informar sólo son los datos que se dan y la comunicación el canal a través del cual se da la información y se incluye la retroalimentación.

Para realizar las tareas de la organización es necesaria la interacción entre los agentes por medio de la comunicación, a este proceso los teóricos le denominan comunicación organizacional. La comunicación que se lleva a cabo en el interior de éstas, la han definido como comunicación interna.

La comunicación interna puede ser formal e informal, ésta se genera de acuerdo a los lineamientos de la cultura organizacional y va dirigida a los públicos internos; cabe mencionar que aunque no lo abordemos en este trabajo, en la comunicación organizacional también se encuentra la comunicación externa, que está destinada a los públicos externos de la organización.

En el segundo capítulo se revisa a fondo la estructura de los mismos, así como su clasificación, el rol que desempeñan, los conflictos y las negociaciones que se dan en el interior de los mismos y también retomamos la comunicación efectiva.

Los equipos tienen una clasificación o tipología, entre los más comunes que encontramos en las organizaciones están el autocrático, autodirigido, de alto rendimiento y para resolver problemas, como se va a abordar en el capítulo correspondiente. Con la clasificación de los equipos se va a checar que cada organización maneja el tipo de equipo que mejor resultado le dé, tanto para la realización de sus tareas, como para la obtención de metas y objetivos organizacionales.

Mientras que en el tercer capítulo abordamos a la comunicación efectiva, aquí se va a analizar todo lo correspondiente a la misma, desde las herramientas que se utilizan, es decir, la escucha activa o efectiva, las expresiones, actitudes y comportamientos positivos y negativos de los miembros de los equipos hasta el liderazgo y su tipología que se llega a dar dentro de dichos equipos.

Para el cuarto y último capítulo se habla de la comunicación efectiva como mediadora de conflictos y de negociaciones en los equipos de trabajo, como su nombre lo dice, describiremos e identificaremos diversos tipos de negociaciones que se pueden ejecutar para mediar los conflictos que se presenten en los equipos de trabajo, es decir, contar con los conocimientos necesarios sobre este tema y tener las herramientas y estrategias para cuando sea el caso.

Finalmente encontramos las conclusiones de dicho trabajo y las fuentes de información.

# Capítulo 1 Comunicación

La comunicación no es lo que la mayoría de las personas cree: única y exclusivamente una relación con los medios, o hacer notas de prensa, reportear, o comunicar, decir algo; la comunicación abarca muchos campos.

Para comenzar definiremos el concepto de comunicación “deriva del latín *communicatio*, -onis, que quiere decir comunicar, participar. A su vez *communicatio* proviene de *communis*, -e, que se traduce por común.”<sup>1</sup>

Entonces comunicación es hacer algo en común, pero para que se efectúe correctamente se necesita compartir información.

Primero vamos a explicar el término comunicación con algunos teóricos clásicos.

Daremos inicio con un autor bastante reconocido para nosotros y es Niklas Luhmann, quien define a la comunicación como un “fenómeno emergente *sui generis* que es intrínsecamente social pero que no es una acción ni un conjunto de acciones, así mismo dice que solamente la sociedad puede comunicar.”<sup>2</sup>

También indica que es un elemento que es constituido por sistemas y subsistemas, por ende la comunicación es el rasgo característico de los sistemas sociales, así mismo plantea a la comunicación como uno de los ejes centrales de la sociedad contemporánea. Aquí cabe citar textualmente a Luhmann “la sociedad no está compuesta de seres humanos, sino de comunicaciones.”<sup>3</sup>

A lo que se refiere este escritor, si lo trasladamos al ámbito organizacional, la comunicación transmite decisiones, quizás no en el momento, sino para cuando se tenga que decidir algo a futuro.

---

<sup>1</sup> “Comunicación” en el Diccionario de la Real Academia Española [en línea]. España. Dirección URL: <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c> [Consulta: 28 de enero de 2014].

<sup>2</sup> Niklas Luhmann, *Organización y decisión*, México, Herder, 2010, 1ª edición, p. 15.

<sup>3</sup> Niklas Luhmann, *El derecho de la sociedad*, México, Herder, 2005, 2ª edición, p. 35.

Para Francisco De la Torre Hernández y Francisco Zermeño en su libro *Taller de análisis de la comunicación* (1995), hacen mención de que “la comunicación tiene como propósito poner en común conocimientos y sentimientos, lo que se logra a través de signos y símbolos tales como la palabra hablada, la señal, el gesto y la imagen.”<sup>4</sup>

En cambio, para David K. Berlo en su libro *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica* (2000) expresa que “la meta principal de la comunicación es la persuasión”<sup>5</sup>, esto lo dice citando a Aristóteles.

Al igual, señala que hay un ingrediente fundamental en todo proceso de comunicación, que es el *feedback* o la retroalimentación, de la cual hablaremos a fondo más adelante, pero en resumidas cuentas, el *feedback* es el encargado de dar sentido a la comunicación ya que certifica que el mensaje fue recibido, alude a que éste es lo que diferencia el proceso comunicativo del informativo; también que la comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas.

De lo que mencionó Berlo es cierto pues se sabe que sin una retroalimentación no se podría denominar comunicación al acto de intercambiar mensajes de un emisor a un receptor y viceversa.

Por otro lado, Manuel Martín Serrano en su libro *Teoría de la comunicación: la comunicación, la vida y la sociedad* (2007) indica que la comunicación es una alternativa de comportamiento, una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana... la comunicación puede trascender el ámbito referencial de lo inmediato/sensible y llegar al espacio de las nociones abstractas, como sentimiento e intereses, roles, valores o normas.

El mismo Martín Serrano cita a Keith Davis quien refiere a la comunicación como el intercambio de información de una persona a otra.

---

<sup>4</sup> Francisco De la Torre y Francisco Zermeño, *Taller de análisis de la comunicación*, México, McGraw-Hill, 1995, p.1.

<sup>5</sup> David K. Berlo, *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica*, Buenos Aires, El Ateneo, 2000, p. 4.

Esto es lo que dicen algunos autores clásicos, pero veamos a qué se refieren por comunicación, los autores que se dedican al ámbito de la comunicación organizacional.

Para Juan Díaz Bordenave y Horacio Martins Carvalho, al referirse a comunicación, señalan “un proceso natural, universal, de interrelación e influencia recíproca entre las partes que hay en toda organización y entre ésta y su medio ambiente.”<sup>6</sup> También hacen mención de que hay comunicación en todos lados.

Según Alberto Martínez, la comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que ésta de una respuesta, sea opinión, actitud o conducta.

También indica ahí mismo, que es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado para cerrar así el círculo.

Por último, este autor menciona que “la intención del que comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación a tres niveles (opiniones, actitudes o conductas).”<sup>7</sup>

En cambio, Carlos Fernández Collado asevera que “quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia en común, de significados compartidos... que los símbolos tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes.”<sup>8</sup>

Tanto los autores clásicos como los autores enfocados a la rama de las organizaciones, coinciden en que la comunicación es el intercambio de información o ideas, que se puede dar opinando o sea hablando o por medio de gestos, imágenes, etcétera, dependiendo las palabras usadas por cada uno de los autores, y también

---

<sup>6</sup> Juan Díaz Bordenave y Horacio Martins de Carvalho, *Planificación y comunicación*, Quito, Don Bosco, 1978, p. 51.

<sup>7</sup> Alberto Martínez, *Comunicación organizacional práctica*, México, Trillas, 1988, p. 12.

<sup>8</sup> Carlos Fernández Collado, *et al*, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, p. 19.

debe haber retroalimentación o *feedback* para que podamos llamarle comunicación y que ésta se lleve a cabo dentro de la sociedad.

Además dejan entrevisto que la comunicación siempre se liga con la persuasión. Y finalmente, un escritor que ha recibido críticas y por lo mismo se aprecia como polémico, fue Niklas Luhmann, con quien complementamos a los demás autores, al decir que la sociedad está compuesta de comunicaciones y no de seres humanos.

Algunas de las problemáticas con las que nos enfrentamos los comunicólogos día a día, al pasar el tiempo, es que las personas tienden a confundir comunicar con informar, esto se da también en nuestro campo: las organizaciones. Por ello nos detendremos un poco en dicho tema para dar a conocer las diferencias entre éstas dos palabras.

Retomemos nuevamente a la comunicación, que es la transmisión de la información que se da para ser entendida ya sea de forma verbal o no verbal. En sí, muchas personas creen que comunicar es el mero acto de hablar, pero no, esto también conlleva a escuchar; ya que a través de un medio establecemos ese contacto que queremos tener con nuestro receptor, ese intercambio de ideas, opiniones, etcétera; nosotros con la comunicación podemos crear espacios y desenvolvemos en los mismos y además la misma incluye sentimientos, emociones y actitudes, por último, se señala que la comunicación es bilateral.

En cambio, informar no es sinónimo de comunicar sino que son los datos en sí, la materia prima, hechos a partir de lo que se crea la información, que van dirigidos al receptor, y ésta es unilateral.

Javier Ballesta Pagán menciona al catedrático Manuel Fernández Areal que a su vez cita a Luka Brajnovic y su libro *El ámbito científico de la información* (1991), para darnos la diferencia entre información y comunicación; nos dice que información, “es el conjunto de formas, condiciones y actuaciones para notificar o hacer saber...los elementos de conocimientos, de hechos o previsibles...mediante un lenguaje

adecuado y comunicable, utilizando palabras o signos, señales y símbolos, expresados directamente o a través de los conductos y sistemas aptos para este fin...”<sup>9</sup>

Por otro lado, la comunicación, según el mismo Brajnovic citado por el Profesor Fernández Areal en el libro de Ballesta Pagán, es “el conducto, contacto directo, contagio o encuentro creativo que une distancias, presencias, estados de ánimo o disposiciones intersuggerentes y creativas, sin el fin...informativo, aunque puede ser el vehículo de la información...”<sup>10</sup> en pocas palabras, a esto le llamamos retroalimentación. A continuación abordaré más a fondo este tema como ya lo había mencionado.

Como expondría Ricardo Homs Quiroga, la retroalimentación o *feedback* transforma un proceso informativo en comunicativo. En palabras del mismo autor, “la retroalimentación es el elemento básico de diferenciación entre el proceso de información y el de comunicación”<sup>11</sup> menciona que en su sentido más puro, la retroalimentación es una respuesta a un estímulo que es el mensaje enviado dentro de un proceso de comunicación y que da sentido a la misma.

También señala que existen dos tipos de retroalimentación: uno que se genera en el intercambio de información y otro que no es más que la certificación de que el mensaje original fue recibido, bien interpretado y con sentido correcto en que fue enviado. Otro punto que este autor toca es desde lo práctico, pues hace mención de que la retroalimentación es muy delicada en su manejo, porque dependiendo de la forma en que sea utilizada, puede ser constructiva y estimular la continuación del proceso de comunicación o de plano reprimir dicho proceso.

Por otro lado, para Carlos Fernández Collado y varios autores, “la retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente, la cual puede tomarla

---

<sup>9</sup> Javier Ballesta Pagán, *et al*, *Los medios de comunicación en la sociedad actual*, España, Universidad de Murcia, 2001, 2ª edición, p. 38.

<sup>10</sup> *Idem*

<sup>11</sup> Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990, p. 15.



en cuenta y modificar mensajes posteriores; además permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional, cuando la retroalimentación es positiva, informa a la fuente el efecto logrado y si es negativa le informará lo contrario.”<sup>12</sup>

Entonces la mayor diferencia entre comunicación e información como ya lo vimos es la existencia del *feedback* o retroalimentación como parte del proceso de comunicación, y a la información la podríamos considerar como un ingrediente de la comunicación, esto es lo que indica Ricardo Homs.

Como bien sabemos, una cosa es comunicarse, que es poner en común, y otra es información, que es transmitir datos y opiniones, hacer saber; por ende la mayor parte de la información debe ser comunicada, pero la comunicación no tiene que ser necesariamente informativa, ahí vemos otra diferencia entre ambas, ya que a menudo tienden a confundirlas.

En resumen, se concibe a la comunicación como aquel acto de relacionarse dos o más personas y retroalimentarse, esto es, compartir información a través de diversos canales, pero que los mensajes que se emiten sean bien recibidos por la otra parte y viceversa, es decir que haya un buen *feedback*.

En otras palabras, se debe contextualizar para completar el proceso de la comunicación, para que pueda haber retroalimentación, de lo contrario no se comunicaría.

Finalmente se entiende que la comunicación es tener un objetivo en común, y específicamente las organizaciones buscan constantemente tener uno.

En este sentido, la comunicación se puede dar de persona a persona, que es la comunicación interpersonal, la comunicación en equipos, en grupos, esto dentro de las organizaciones y lo que los teóricos han denominado como comunicación organizacional, pero antes de adentrarnos en la comunicación organizacional vamos a definir lo que es una organización.

---

<sup>12</sup> Carlos Fernández Collado, *et al*, *op. cit.*, p. 17.

Para Knootz y O'Donnell la organización es un sistema que comprende el todo y las partes. En cambio Peter Drucker, afirmaba que la organización es el fenómeno social más representativo de la era que nos ha tocado vivir. Estas dos ideas las retoma Idalberto Chiavenato en su libro *Comportamiento Organizacional* (2004).

Por otro lado, Luhmann y la teoría de sistemas definen a la organización como un conjunto de roles interrelacionados, en los cuales incide un mecanismo de control. Además, dicho autor distingue a la organización como un tipo de sistema social, es decir los sistemas organizacionales, que son la suma de sistemas de interacción que orientan la comunicación a un objetivo específico.

También en el libro *Organización y decisión* de Luhmann, refiere a que “la organización se caracteriza por poner condiciones que deben ser aceptadas por quienes desean pertenecer a ellas como miembros; que toda organización surge en el interior de la sociedad y tiene un entorno social constituido por las comunicaciones que no son parte de ella, pero que la sociedad no sólo está en el entorno de las organizaciones, también es parte de ellas.”<sup>13</sup>

Carlos Fernández Collado y otros autores en su libro *La comunicación en las organizaciones*, se refieren a una organización como dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación; que obtienen materiales, energía e información del ambiente, se integran y coordinan sus actividades para transformar los recursos, como resultado de las actividades de la organización.

Carlos Bonilla Gutiérrez menciona que el término *organización* proviene del griego *organon*, que significa instrumento, e indica que entonces “etimológicamente hablando, se considera a la organización como un medio para hacer algo.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Niklas Luhmann, *op. cit.*, p. 16.

<sup>14</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, 2001, 2ª edición, p. 15.

También nos señala que en la organización, podemos encontrar estos elementos: ser humano, realización de actividades, división de trabajo y/o especialización, intercambio de información, jerarquización y objetivos comunes.

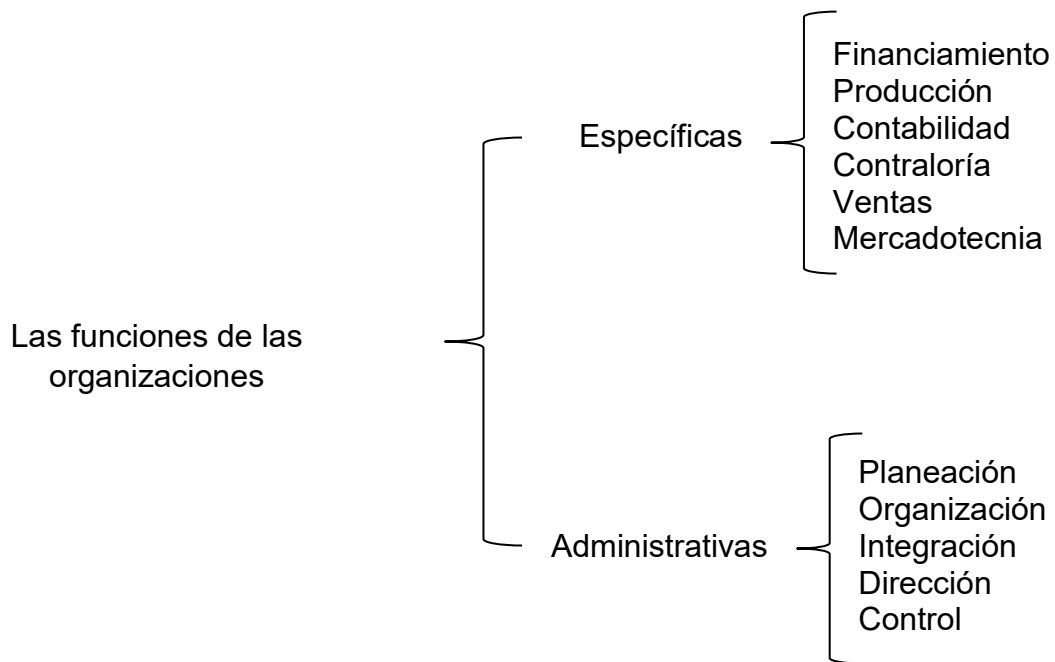
Por otra parte, el mismo autor nos hace saber que las organizaciones como organismos que son, llevan a cabo un proceso de nacimiento o constitución, estructuración o desarrollo, consecución de objetivos y desaparición, así como que la duración de las mismas es variable.

Además incluye que los tipos de organización se determinan en función de las formas de estructuración formal e informal, por ende existen organizaciones de estos tipos.

Las organizaciones formales poseen un sistema de división del trabajo que da como resultado un objetivo predeterminado, las actividades son coordinadas para conseguir dicho objetivo, para ello Bonilla nos argumenta lo que implica que sus integrantes sean capaces de comunicarse entre sí, dispuestos a actuar y participen con un propósito común, aquí no se eligen a las personas ni el momento para interactuar con ellas y hace mención de que existen tres grandes tipos de organizaciones formales: las instituciones, las empresas y los organismos intermedios y representativos.

En cambio, las organizaciones informales, nacen del agrupamiento espontáneo de miembros pertenecientes a una organización formal, la interrelación es voluntaria y con las personas que se elija, aquí se facilita la comunicación entre las personas y se propicia la creación de grupos.

El mismo teórico también señala las funciones de las organizaciones y en la siguiente página se muestra un cuadro sinóptico que él propone de las mismas.



Fuente: Bonilla, Carlos, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, 2001, 2ª edición, p. 25.

Por otro lado, José Ignacio Ruíz Olabuénaga en su libro *Sociología de las organizaciones complejas* (2007) clasifica a las organizaciones en tres tipos: formales, informales y sociales.

Las organizaciones formales se establecen deliberadamente con ciertos propósitos. Los objetivos, metas, reglamentos, lo que tiene que ver con la organización han sido diseñados conscientemente para prever y guiar las interacciones y las actividades entre los miembros.

Las organizaciones informales, nacen de la organización formalmente establecida, las actividades e interacciones de los miembros no necesariamente tienen que ser desarrolladas de acuerdo a los planes oficiales de la organización, los grupos que emergen y que constituyen la organización se rigen por sus propias normas, reglas, valores, prácticas, conductas, entre otras.

Y las organizaciones sociales, son estructuras de coordinación que provienen de forma espontánea de interacciones entre las personas sin que se involucre la coordinación racional para la consecución de objetivos comunes claros.

En conclusión y retomando a los autores mencionados, la organización es un sistema social en donde los miembros de la misma cumplen con un rol, esto para alcanzar un objetivo específico.

Pero también nosotros como seres humanos, realizamos actividades toda la vida dentro de las organizaciones, empezando por la familia, así como en otras, como la escuela, la iglesia, la empresa, el grupo de amigos, etcétera, por ende, constantemente pertenecemos a una organización de una forma u otra. Entonces por así decirlo podríamos considerarnos hombres y mujeres–organización, esto como lo expresó William H. Whyte en su libro *El hombre-organización* (1961) al definir el término hombre–organización refiriéndose a que el hombre siempre está dentro de una organización.

O como señalaría Richard Hall “nacemos y morimos en una organización.”<sup>15</sup> Similar a Lee Thayer quien indica que “las organizaciones son el lugar donde transcurre la vida humana.”<sup>16</sup>

La organización es donde nos desenvolvemos las personas; es un sistema constituido por diversos elementos y cada uno de ellos cumple con una función específica.

En la organización hay elementos importantes que son personas, éstas a su vez se comunican, por lo tanto, en las organizaciones existe la comunicación. Por eso, a continuación abordaremos el tema de la comunicación organizacional.

---

<sup>15</sup> Richard Hall, *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, México, Price Hall, 1996, 6ª edición, p. 250.

<sup>16</sup> Lee Thayer, *Comunicación y sistemas de comunicación*, Barcelona, Edicions 62, 1975, p. 6.

## 1.1 La comunicación organizacional

La comunicación organizacional es una rama de la comunicación, ésta última se da en todas las organizaciones, porque no puede haber una organización sin comunicación. A dicha rama también se le denomina comunicación empresarial o comunicación corporativa.

La comunicación organizacional, parte de la cultura, políticas, reglas, normas, conductas de una organización, y se puede dar de manera formal o informal, según sea el caso.

Así mismo, la comunicación es el principal camino por medio del cual se ponen nuevos modelos en una empresa, de todos los que forman parte de la misma.

Horacio Andrade en su libro *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (2005) cita a David K. Berlo quien sostiene que “la comunicación es el proceso social fundamental.”<sup>17</sup> Esto aplica en total plenitud al ámbito de las organizaciones ya que ahí es necesaria la comunicación que se da entre los miembros de la misma, así como con los públicos externos.

Esto también es para agilizar la información y mensajes que se dan entre ellos, así como puede ser un factor que influya en acciones, actitudes, comportamientos, etcétera de los públicos internos y externos, siempre con un fin u objetivo a lograr.

“La comunicación es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus medios.”<sup>18</sup> Con esto, se sabe que no puede existir una organización sin que haya comunicación dentro de la misma.

Horacio Andrade hace mención de que podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas: primero, como un *proceso social*, aquí son los mensajes que se dan entre miembros de una organización y entre la organización y sus públicos.

---

<sup>17</sup> Horacio Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, España, Netbiblo, 2005, p.15.

<sup>18</sup> Carlos Fernández Collado, *et al*, *op. cit.*, p. 53.

Segundo, como una *disciplina*, la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre ésta y su medio.

Y tercero como un *conjunto de técnicas y actividades*, los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar la estrategia que facilita y agiliza el flujo de mensajes que se dan entre los miembros y entre la organización y los públicos que tiene en su entorno.

Aquí se distinguen dos categorías dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo, que son la comunicación interna y la comunicación externa, de las cuales se hablará a fondo más adelante.

En las organizaciones hay varios mensajes que circulan a través de diversos canales, ya sean orales, escritos, electrónicos, etcétera. La comunicación que se da en éstas, está compuesta de elementos verbales y no verbales.

Sabemos que las organizaciones tienen que estar actualizadas para permanecer en el mercado y ser efectivas, así como para adecuarse a los distintos entornos que existen, y también a la sociedad de la globalización en la que nos encontramos.

“La comunicación organizacional se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. Ésta se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones...”<sup>19</sup> Hay dos tipos de comunicación que pueden darse a nivel de la organización: la comunicación externa y la comunicación interna.

La comunicación organizacional favorece la integración de públicos internos, para generar un ambiente y clima laboral óptimos en la organización y sus miembros, esto también repercute en los clientes, al momento de percibirlo.

---

<sup>19</sup> S/autor, *Comunicación Interna*, España, Editorial Vértice, 2007, p. 5.

También, la comunicación organizacional es la actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, no es estática sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

Así mismo, “la comunicación organizacional es diferente cualitativa y cuantitativamente, a la comunicación que se establece en otros contextos como el familiar, el laboral, etcétera, debido a la presión positiva y negativa que se ejerce al organizar y que la organización misma pone en la comunicación.”<sup>20</sup>

Por ende cuando se estudia sobre este tema, tenemos que considerar varios aspectos de la organización como sus características, filosofía, normas, el ambiente y clima organizacional, entre otros.

La comunicación dentro de la organización necesita planearse al igual que otro aspecto de la misma, entonces el principal propósito de la comunicación organizacional es el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Después de leer a estos autores, sabemos que todos coinciden en que la comunicación organizacional es el intercambio de los mensajes ya sean verbales o no verbales que se transmiten dentro de las organizaciones y de ésta a sus diferentes entornos, con el fin de cumplir los objetivos de las mismas.

### *Objetivos de la comunicación organizacional*

Algunos de los objetivos de la comunicación en las organizaciones son: satisfacer las necesidades de la empresa, de los miembros de la misma, establecer relaciones con otros, crear buen clima dentro de la empresa y la persuasión para con los clientes y empleados.

También informar cuál es la misión de la organización, su filosofía y sus valores; mencionar a la organización de los sucesos económicos, políticos, sociales y financieros que la pueden afectar o beneficiar; indicar a la organización hacia dónde

---

<sup>20</sup> Carlos Fernández, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México, McGraw-Hill, 2001, 2ª edición p. 94.



se dirige el sector que opera, es decir sus aspectos negativos y positivos; señalar las ventajas comparativas y competitivas de la organización con los clientes, proveedores, socios y los trabajadores de la misma; así como hacer alusión de las relaciones comerciales, culturales y sociales como elemento de solidez de la organización.

### *Funciones de la comunicación organizacional*

Irene Trelles Rodríguez cita a Fernando Martín Martín, quien a su vez señala que “las funciones de la comunicación organizacional son tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización, así como gestionar acciones que se encaminen a mejorar la imagen de la organización; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación para que sea clara, veraz y transparente; mantener una buena relación de colaboración con los medios, entre otras.”<sup>21</sup>

En cambio, la autora ya mencionada, describe las funciones de la comunicación organizacional de la siguiente forma:

- I. Función descriptiva: se investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- II. Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- III. Función de desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, además propone la forma de realizarlo.

---

<sup>21</sup> Irene Trelles Rodríguez, *Comunicación Organizacional*, La Habana, Editorial Félix Varela, 2001, p. 4.

Como se señaló, la comunicación para su estudio se puede clasificar dentro de las organizaciones en interna y externa, que eso es a lo que nos dedicaremos en el siguiente apartado.

## **1.2 Clasificación de comunicación: interna-externa**

Como ya hicimos referencia, la comunicación que se da a nivel de las organizaciones, para su estudio dentro de las organizaciones se clasifica en dos tipos, interna y externa, a continuación explicaremos cada clasificación para un mejor entendimiento de las mismas.

Empezaremos a definir lo que es la comunicación interna (para efectos de este trabajo se hará mención de la misma como C.I) para algunos autores enfocados a la rama de la comunicación organizacional.

La comunicación interna según Manuel Artal Castells se refiere a “la realizada hacia los consumidores, hacia la sociedad en general, y es uno de los ejes de marketing mix de la empresa.”<sup>22</sup>

En cambio para David Caldevilla Domínguez “la comunicación interna es un instrumento para consolidar la cultura corporativa y es necesario que la formación que se da aporte destrezas para que el activo humano se desenvuelva en el nuevo mercado productivo.”<sup>23</sup>

Por otro lado, en el libro *La adhesión de las personas y la calidad total* (1997), se indica que “la comunicación interna es una excelente manera de participar y a la vez es el principal artífice de la transparencia, juega un papel insustentable en la motivación del personal, debido a que es concebida y puesta en práctica de acuerdo a las orientaciones y prioridades.”<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Manuel Artal Castells, *Dirección de ventas*, España, Editorial Casa del Libro Gandhi, 2012, p. 100.

<sup>23</sup> David Caldevilla Domínguez, *La cara interna de la comunicación en la empresa*, España, Editorial visión, 2010, p.35.

<sup>24</sup> S/autor, *La adhesión de las personas y la calidad total: la comunicación interna*, Madrid, Editorial Club Gestión de Calidad, 1997, p 18.

Jesús García Jiménez se refiere a la comunicación interna como “un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos, y comportamentales de la organización y supone el nuevo contacto psicológico que hoy vincula a los hombres de las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura de los cambios, el espíritu de participación, el talente innovador, trabajo en equipo, etcétera.”<sup>25</sup>

Y para Horacio Andrade, acerca de la comunicación interna, él argumenta que “es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través de uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.”<sup>26</sup>

Retomando a dichos autores, llegamos a la conclusión de que la comunicación interna es la que se produce dentro de la organización y por ende va dirigida al ámbito interno que integra a todos los miembros de la misma, entonces algunos de los medios que se utiliza en esta comunicación son las revistas, los folletos, los documentos, los memorandos, los *flyers*, los eventos, entre otras.

Ahora nos enfocaremos a la comunicación externa (de ahora en adelante se mencionará a la misma como C.E) y veremos a lo que se refieren algunos autores con respecto a ésta.

“La comunicación externa, también es denominada como comunicación comercial y comprende todos los instrumentos de marketing que tienen como principal función comunicar, de tal forma que los instrumentos que componen esa comunicación y que se emplean habitualmente son: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, la venta personal y el marketing directo.”<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Jesús García Jiménez, *La comunicación interna*, España, Ediciones Díaz de Santos, 1998, p. 7.

<sup>26</sup> Horacio Andrade, *op. cit.*, p. 17.

<sup>27</sup> S/autor, *La comunicación comercial*, España, Editorial Vértice, 2004, p. 23.

Por otro lado, Gabriel Escribano Ruíz señala que “la comunicación externa es la comunicación con el público objetivo, con los intermediarios y con los prescriptores a través de las siguientes actividades: venta personal, marketing directo, relaciones públicas, promoción de ventas, entre otras.”<sup>28</sup>

Y por último, para Horacio Andrade, la comunicación externa “es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”<sup>29</sup> También menciona que abarca lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas y como Publicidad.

Después de ver lo que expresaron dichos autores sobre la C.E, concluimos que es aquella que se produce fuera de la organización y va dirigida a los públicos del entorno externo de la misma, tales son los casos de los clientes, proveedores, consumidores, distribuidores, etcétera.

Estos dos tipos de comunicación (interna y externa) forman la comunicación total o global de la empresa. Y para fines de este trabajo, nos enfocaremos a la comunicación interna, porque es ahí donde se desenvuelven los miembros de un equipo en la organización.

### **1.3 Comunicación interna**

A la comunicación interna también se le conoce como comunicación intrainstitucional, y es la que “está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una organización y que están directamente vinculadas con ella... está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etcétera.”<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Gabriel Escribano Ruíz *et al*, *Políticas de marketing*, España, Ediciones Thomson-Paraninfo, 2006, p. 221.

<sup>29</sup> Horacio Andrade, *op. cit.*, p. 17.

<sup>30</sup> S/autor, *op. cit.*, p. 6.

Entonces basándonos en las definiciones del apartado anterior y en esta última, se entiende que la comunicación interna es el intercambio de información que se da entre todos los niveles y todos los públicos dentro de una organización.

Ahora vamos a enfocarnos a lo que es la comunicación interna a fondo, es decir cómo se divide, sus objetivos, funciones, herramientas, medios o canales, entre otras.

Comenzaremos aportando que dentro de esta comunicación se deslindan dos tipos de comunicación que se producen dentro de la organización y que son de manera formal e informal.

De una forma muy sintetizada, la primera es donde el contenido está referido únicamente a aspectos laborales, aquí por lo general se utiliza la escritura como medio. Y la informal, es donde el contenido de la comunicación utiliza canales no oficiales a pesar de que se encuentra concerniente a aspectos laborales.

Carlos Bonilla alude a que “la formal se da en diversas direcciones: vertical descendente, como las órdenes de trabajo; vertical ascendente, como los informes de actividades; y horizontal, como los memorandos... la comunicación interna está vinculada generalmente a personal o recursos humanos.”<sup>31</sup>

Nuria Salo menciona que los sistemas de la comunicación interna pueden ser formales e informales. Según ella, la formal representa los componentes explícitos y planificados de la organización, es decir, la misión, las políticas y los valores. Este sistema, si no proporciona la información necesaria provoca rumores al no recoger completamente las necesidades de información de los empleados; y por otra parte, la comunicación informal consiste en aquellas acciones que no están planificadas y son el resultado de la interacción social, grupos, relaciones interpersonales, entre los miembros de una organización.

---

<sup>31</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, *Relaciones Públicas, México, Editorial Grupo Patria Cultural, 2002*, p. 19.

Ahora vamos a incluir lo que señalan María Antonieta Rebeil y Celia Ruiz Sandoval en su libro *El poder de la comunicación en las organizaciones* (1998) sobre la comunicación descendente, ascendente y horizontal; la primera es la que envía los mensajes de los directivos, jefes o superiores a los empleados o subordinados; uno de los propósitos más comunes es dar las instrucciones precisas y claras del trabajo a realizarse, así como también se transmiten noticias y evaluaciones.

Las herramientas que se utilizan en este tipo de comunicación son: la orden verbal, notas internas o memorandos, boletín o periódicos de la empresa, *dossier* de prensa, tablón de anuncios, cartas circulares, correo electrónico, conferencias y reuniones informativas, cursos y seminarios, carteles y *posters*, y el manual de inducción.

En cambio, la comunicación ascendente es al revés, es decir, va de los empleados a los jefes; el principal objetivo es ser el canal por el cual los directivos conocen las opiniones de sus empleados, eso les ayuda a conocer el clima y ambiente laboral que se está dando dentro de la organización.

Las herramientas que aquí se utilizan son: buzón de sugerencias, tablón o pizarrones de anuncios, intranet, reuniones y boletines internos.

Por otro lado está la comunicación horizontal, que se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa, es decir entre jefes o entre empleados, los mensajes aquí tienen como objetivo la integración y coordinación de los mismos. Las principales herramientas que aquí se utilizan son las reuniones interdepartamentales y los mensajes vía electrónica.

Al haber mencionado a estos escritores especialistas en la comunicación en las organizaciones, podemos concluir que la comunicación interna es el intercambio de mensajes dentro de la organización, además es un instrumento de gestión de los Recursos Humanos.

### *Funciones de la comunicación interna*

Las funciones de la C.I permiten que la organización tenga mejoras en la eficacia de todas las actividades que se producen al interior de la misma, lo cual rebotará en que la organización goce de una mayor y mejor competitividad a nivel externo.

El Dr. Paul Capriotti nos argumenta acerca de las funciones de la C.I que una óptima comunicación dentro de las organizaciones producirá una mejora de la interactividad entre las personas de las mismas, ya sea a nivel profesional o personal. “Esta interactividad favorece, por una parte, *la circulación de la información* dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece *la coordinación de las tareas y esfuerzos* entre las diferentes áreas o unidades de la organización.”<sup>32</sup> Así, la organización adquiere estrategias para cuando se le presenten diversas situaciones dentro de ella.

También se indica que una comunicación interna adecuada permite que haya estimulación al momento de la cohesión entre los miembros de la organización, esto porque se obtiene una mejor compenetración y al mismo tiempo se presenta una identificación más óptima entre las personas y la organización, lo cual permitirá que se dé una mayor integración grupal y que los empleados posean el sentimiento de pertenencia hacia con la organización.

En cambio, en el libro *Comunicación Interna* (2007), se menciona que “son tres las funciones que cumple la C.I que son: la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.”<sup>33</sup>

La primera función refiere mantener una relación entre el individuo y la empresa para que el empleado cumpla con sus expectativas dentro de la organización para que se asocie la mejora de la organización con la de él y esto se consigue con la motivación.

---

<sup>32</sup> Dr. Paul Capriotti, “La comunicación interna”, *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, Núm. 13, Diciembre 1998, Argentina, p. 5.

<sup>33</sup> S/autor, *op. cit.*, p. 8.

La segunda función nos señala que se necesita un cambio de los procesos comunicativos en la organización, esto se puede dar con un cambio actitudinal. En la tercera función, nos indica que se tiene que transmitir información eficaz, clara, fluida y a tiempo, además de que los empleados deben estar identificados con los objetivos y la cultura organizacional.

### *Canales de comunicación interna*

Algunos de los canales de comunicación interna que existen son los orales, escritos, impresos, digitales y electrónicos.

Karina Cedaro expone los canales de comunicación en su tesis *Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas*. (2007), menciona que “por los orales circulan mensajes que usan código oral, es decir, lenguaje verbal o cara a cara, tal es el caso de las reuniones, los comités, las pláticas, charlas o conversaciones, entre otros. Su mayor ventaja es que permiten una retroalimentación rápida. En cambio, su desventaja es el alto potencial de distorsión si es que el mensaje tiene que pasar por varias personas, además aquí influye el lenguaje no verbal, que tiene que ser *ad hoc* al mensaje transmitido.”<sup>34</sup>

En los escritos circulan mensajes codificados mediante letras, símbolos o signos que forman palabras o textos. En las organizaciones se dan a través de documentos impresos como: las cartas, las notas internas, los oficios, los circulares, los carteles, los manuales, las publicaciones institucionales, etcétera. Este canal es importante ya que mantiene un registro permanente, tangible y verificable del mensaje, además da la oportunidad de saber lo que se transmitirá, ya que éste será más claro y preciso. También permite la unidireccionalidad paralela, por lo que a veces no existe evidencia de retroalimentación en relación a que el mensaje se ha recibido y comprendido, por ende dificulta la bidireccionalidad.

---

<sup>34</sup> Karina Cedaro, *Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las Universidades públicas* (tesis), Uruguay, Edutecne, 2007, p. 93 y 94.



Mediante los digitales y electrónicos, circulan mensajes en los audiovisuales, el chat, el internet, las redes sociales, la intranet, los circuitos cerrados de televisión, las videoconferencias, los programas multimedia, entre otras. Una de sus desventajas es la falta de conexión física entre las personas, así como la proliferación incontrolada de mensajes sin una justificación clara; en cambio entre sus ventajas se encuentran, ofrecer una capacidad de comunicarse al instante, transmitir mensajes escritos de forma económica y con capacidad de envío a varios destinatarios.

### *Medios de comunicación interna*

Los medios de C.I dentro de una organización son muy diversos y se diferencian por su costo, por sus características físicas y la forma de persuadir al lector. A continuación mencionaremos algunos de los medios utilizados en la C.I.

#### i. Revista

Considerado como el medio más óptimo que se da en la organización ya que llega a todos los niveles de la misma, es una revista o boletín de circulación que contiene información sobre ésta y su objetivo es informar al tiempo que favorece el desarrollo de un sentido de pertenencia y cohesión en los integrantes y que además fomenta la participación.

#### ii. Manuales

Se utilizan como una manera de hacer información específica sobre algún tipo de producto, estrategias comerciales, planificaciones anuales, resúmenes estadísticos, memorias y balances, programas internos, nuevas tecnologías, etcétera. El proceso de desarrollo y diseño debe ser cuidadoso y de alto valor percibido. Recaban información organizacional que no tienen actualizaciones constantes. Es una herramienta para la gestión de capacitación e inducción, que facilita la consulta permanente posterior por parte de los empleados.

#### iii. Videos

Estos son utilizados ya que el impacto de un audiovisual no es fácil de ser superado por otros medios, esto se da porque los principales sentidos de la comunicación que

son la vista y el oído se encuentran estimulados. Además de que con el mismo se puede obtener una alta recordación, condición, brevedad y dinamismo, también evita los largos discursos testimoniales.

iv. *E-mail*

Sirve para cuando el mensaje tiene como punto de llegada los mandos altos y medios de la organización, también por su bajo costo, la llegada al instante, y la posibilidad de personalización, sin embargo si el mensaje está destinado a operarios de una empresa que no cuentan con una computadora como herramienta de trabajo, éste no podrá ser entregado y no funcionaría en estos casos. Así mismo, es una vía rápida de comunicación de noticias urgentes, con altas posibilidades de segmentación generando listas de envío de correo, ya sea por ubicación geográfica, áreas de negocio o escala jerárquica.

v. *Folletería, Cartas y Mailing*

Estos se consideran “medios de apoyo o soporte” a comunicaciones desarrolladas en conjunto con otros canales pues forman parte de verdaderas campañas de comunicación. Las cartas y los volantes suelen ser ventajosos en temas de costo de producción respecto de otros medios gráficos editoriales como los manuales o el house organ. Un elemento importante en éstos, es la creatividad en la redacción y las posibilidades de personalización puesto que suman a que este tipo de mensajes ganen en recordación e impacto.

vi. *Afiches, Gigantografías y Red de Carteleras.*

El principal punto estratégico que se tiene en cuenta cuando se piensa en carteles es el tamaño y emplazamiento, es por ello que éstas sirven dentro de la organización cuando se quiere dar a conocer algo entre el personal.

vii. *Intranet*

Este medio, ayuda por la disponibilidad al instante, la conexión inmediata, búsquedas temáticas, reservas de salas, disminución de papelería interna, acceso a material compartido, links a sitios externos, altas de proveedores, consultas de nóminas de

empleados, promociones de temas importantes a través de *e-Spots*, sólo por mencionar algunos beneficios de éste.

En cambio, su aceptación es cultural ya que quienes están acostumbrados a los papeles, es difícil que se adapten a las nuevas tecnologías. Aquí al contrario que en un mail, es el usuario quien debe ir en busca de los contenidos.

Estos fueron algunos de los medios que se utilizan en las organizaciones como parte de la comunicación interna y como pudimos ver ayudan a sus públicos internos (directivos y empleados) a tener mejores canales por el cual puedan comunicarse.

### *Objetivos Globales de la comunicación interna*

El principal objetivo de la C.I es fomentar el compañerismo, la creatividad, la pertenencia y la empatía entre los miembros de la organización. Y su principal función es unir y motivar al personal para que realicen sus trabajos de manera eficaz y se sientan comprometidos con la empresa y el desarrollo de ésta.

Ese objetivo a su vez “plantea el desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales; la facilitación de las relaciones entre la organización y quienes la conforman; la elaboración de la información que se dará para que la reciban los integrantes de la organización; y la orientación y desarrollo de esa información para la motivación de los comportamientos de los empleados.”<sup>35</sup>

Por otra parte, el Dr. Capriotti nos menciona sobre un conjunto de objetivos globales que se dan al momento del intercambio de información entre los miembros de una organización y a continuación nos señala algunos.

- a. A nivel relacional, aquí lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y directivos, a través de canales adecuados entre todos los niveles de la organización.

---

<sup>35</sup> S/autor, *op. cit.*, p. 8.

- b. A nivel operativo, aquí la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la organización, con la finalidad de permitir un funcionamiento ágil y dinámico de las diferentes áreas y mejor coordinación entre ellas.
- c. A nivel motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, para crear un óptimo clima laboral, que se presente buena calidad en el trabajo y la mejora de la productividad y competitividad de la organización.
- d. A nivel actitudinal, aquí se pretende obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores, políticas y fines globales de la organización y se busca crear y mantener una imagen favorable de la misma para con los miembros de ésta.

Entonces los objetivos de la comunicación interna son motivar al personal de la organización para que se sientan parte de la misma y crear un vínculo de compañerismo entre ellos.

Por otro lado, están los componentes de la comunicación interna y son los que integran todos los elementos que permiten la circulación de los flujos comunicativos. Nuria Salo cita a D'Humières al expresar que “las tres dimensiones constitutivas de la comunicación interna son: la imagen y la identidad, la información y la animación.”<sup>36</sup>

Dicha autora indica que la gestión de la comunicación interna se fundamenta en:

1. Aumentar la cultura de la organización
2. La implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo
3. Una definición precisa y cualitativa de los puestos, tareas y funciones

---

<sup>36</sup> Nuria Salo, “La comunicación interna. Instrumento fundamental de la función directiva” en *Barcelona Management Review*, Barcelona, p. 40. [en línea] Dirección URL: <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf> [Consulta: 12 de septiembre de 2014 a las 13:14 horas].

4. Gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la organización
5. La adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones
6. Una buena estrategia de aplicación a partir de los responsables a todos los niveles de actuación.
7. Integración de los colectivos que forman la empresa
8. Asegurar la calidad total
9. El conocimiento de las culturas que la componen
10. Asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación
11. El uso de medios adecuados.

Jesús García Jiménez manifiesta que la comunicación interna también “presenta barreras que se pueden superar y éstas son las *psicológicas*: donde entra la turbación personal, la irritación, la agresividad, etcétera... las *sociológicas*: aquí se encuentran la rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes, degradación del clima social, entre otras.”<sup>37</sup>

Se considera que la comunicación interna se da dentro de las organizaciones y es ahí donde se crean, desarrollan y desenvuelven los equipos de trabajo. Por ende, en el siguiente apartado abordaremos este tema.

#### **1.4 Equipos de trabajo**

Como hemos mencionado, los equipos de trabajo forman parte de la comunicación en las organizaciones. Por lo que nos adentraremos más en su estudio.

Empezaremos por definir que son los equipos, “etimológicamente esta palabra viene del verbo equipar, fue utilizada en el siglo XII para designar la acción de embarcarse... *El Petit Robert*, en su edición de 1984, señala que en 1864 este término designa a: un grupo de personas unidas en una misma tarea, que actúan o

---

<sup>37</sup> Jesús García Jiménez, *op. cit.*, p. 60.

se distraen juntas. También el *Gran Larousse de Lenguaje Francaise* en su edición de 1972, define el término de equipo como un grupo de hombres o de mujeres que trabajan de manera concertada en una misma tarea.”<sup>38</sup>

Fernando Zepeda en su libro *Psicología organizacional* (1999) hace alusión a que la creación de equipos de trabajo se logra cuando cada uno de los integrantes de un grupo toma la decisión de aportar lo mejor de su persona y de sus conocimientos y habilidades para trabajar óptimamente con sus compañeros, y más cuando lo hace convencido de que es lo mejor para él. Inclusive, el equipo se desarrolla de acuerdo con la resultante de la preferencia de cada uno de sus integrantes por áreas y la flexibilidad de cada uno para adaptar sus preferencias.

El mismo escritor nos indica que trabajar en equipo lleva de ley una decisión personal de cada miembro, basada en su deseo de incorporarse al equipo, de apropiarse de las normas que lo regulan y de encarar con total apertura los problemas y dificultades, técnicos, administrativos y humanos, que enfrenta la organización a la que pertenecen.

Por ende, los equipos integrados a partir de esa consideración, por lo regular, son los que conforman todas aquellas personas que interactúan entre sí para la realización de un proceso específico. “Un equipo de trabajo común en las organizaciones es el que está definido por la estructura organizacional, tal como un departamento, una gerencia, una planta, etcétera.”<sup>39</sup>

Thomas Bateman menciona en su libro *Administración. Una ventaja competitiva* (2001) que el término *equipos* se utiliza a menudo sólo como una palabra que aplica la administración para describir el agrupamiento de personas, pero que también es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables y que además estos

---

<sup>38</sup> Pierre Mahieu, *Trabajar en equipo*, México, Siglo XXI Editores, 2005, p.16.

<sup>39</sup> Fernando Zepeda Herrera, *Psicología organizacional*, México, Pearson, 1999, p. 50.

están bien definidos y que constituyen una parte clara en la estructura organizacional.

Por otro lado, María Isabel Campos Pinar, define a los equipos de trabajo como “una unidad formada por dos o más personas con unos determinados conocimientos, destrezas, valores y motivaciones individuales, que han de integrarse para fijar unas expectativas y objetivos comunes.”<sup>40</sup>

En el libro *Coordinación de equipos de trabajo* (2008), se define al equipo de trabajo como “una unidad compuesta por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, y que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo respondiendo en su conjunto del trabajo realizado. Se generan sinergias positivas a través del esfuerzo coordinado y el resultado de los esfuerzos individuales es mayor que la suma de las contribuciones individuales.”<sup>41</sup>

En resumen, se concibe que un equipo es el que está compuesto por cierto número de personas de una organización que poseen un objetivo común, y cada uno de los integrantes del mismo, aporta sus conocimientos, destrezas y habilidades para la realización de sus labores y así cumplir con el objetivo que se propusieron, pero cabe mencionar que la motivación aquí desempeña un papel importante para ello.

Finalmente debe quedar claro que un grupo no es lo mismo que un equipo de trabajo, pero esta diferencia la abordaremos en el siguiente capítulo.

---

<sup>40</sup> María Isabel Campos Pinar, *Relaciones interpersonales. Trabajo en equipo*, Madrid, Editorial Formación Alcalá, 2005, p. 49.

<sup>41</sup> S/autor, *Coordinación de equipos de trabajo*, España, Editorial Vértice, 2008, p. 6.

# Capítulo 2 Los equipos de trabajo

## 2.1 Enfoque administrativo/organizacional

Si nos ponemos a preguntarles a las personas sobre lo que para ellas significa un equipo de trabajo, la gran mayoría nos va a responder que son un grupo de personas que hacen algo juntas con un fin específico si bien nos va, o simplemente nos dirán que es gente reunida para hacer algo.

Normalmente se sabe que los equipos de trabajo son un elemento clave en las organizaciones ya que muchas de las mismas suelen utilizarlos porque con ellos logran obtener sus objetivos, mejora, crecimiento y calidad para sí mismas.

## 2.2 ¿Qué son los equipos de trabajo?

Comenzaremos con el significado de este concepto para ciertos teóricos especialistas en este tema pero antes de adentrarnos por completo a la definición de equipos de trabajo, nos detendremos a especificar la diferencia que hay entre un equipo y un grupo como ya lo veníamos adelantando en nuestro capítulo anterior.

Para Stephen P. Robbins en su libro *Comportamiento organizacional* (2004), un grupo son dos o más individuos que interactúan entre sí, que son interdependientes y que se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales y no formales o informales.

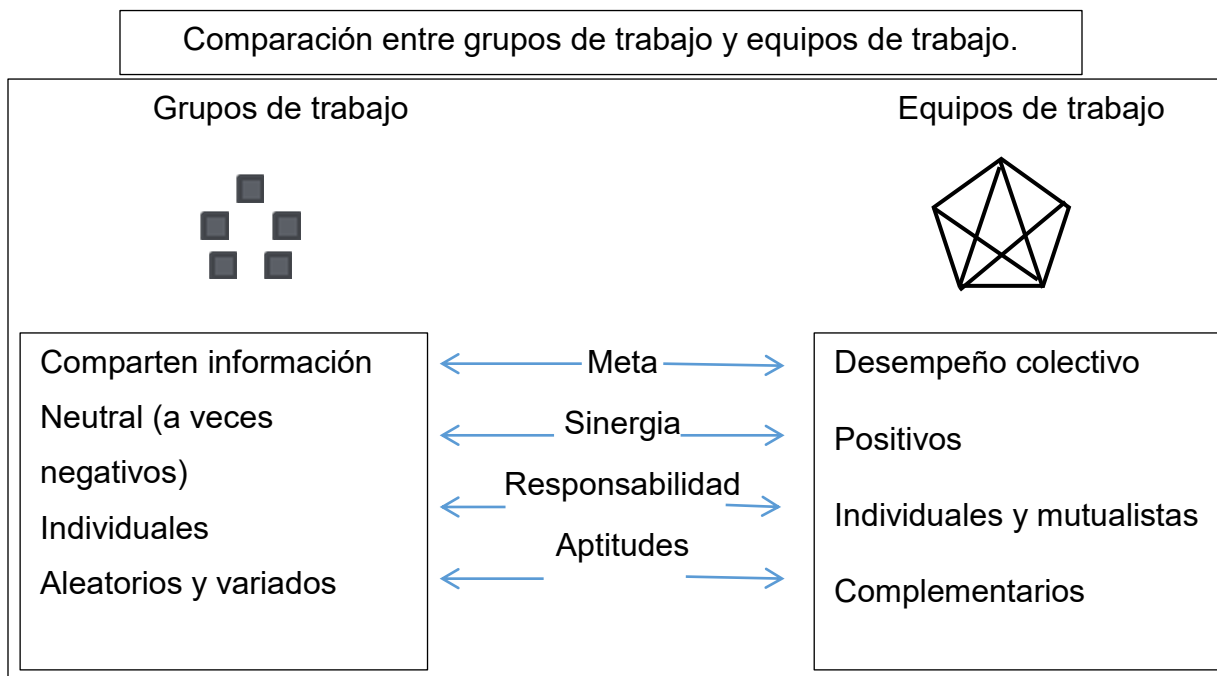
A su vez, el grupo formal es aquel que define la estructura de la organización, a través de ciertas asignaciones de trabajo o donde se establecen actividades, aquí se aprecian las metas de la organización y se encaminan a alcanzarlas. Dentro de éstos encontramos el grupo de mando y el grupo de trabajo. El primero es determinado por los organigramas y está formado por un administrador y sus subordinados inmediatos. Y el segundo se refiere a las personas que trabajan unidas para llevar a cabo una actividad laboral.



Y el grupo informal son las alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización, son formaciones naturales en un entorno laboral y se dan como respuesta a la necesidad del contacto social. Aquí podemos encontrar el grupo de interés, que son quienes trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico de interés propio; y el grupo de amigos, que como sabemos son las personas que se unen porque tienen una o más características en común.

Y un grupo de trabajo para el mismo autor, es el que interactúa para compartir información y tomar decisiones que ayudan a los miembros a realizar el objeto de su responsabilidad, en otras palabras, el objetivo deseado.

“Los grupos de trabajo no tienen necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes. No existe sinergia positiva que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor que la suma de las aportaciones.”<sup>42</sup> A continuación se presenta un cuadro comparativo entre grupo y equipo hecho por Stephen P. Robbins.



Fuente: Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación, 2004, 10ª edición, p. 287.

<sup>42</sup> Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación, 2004, 10ª edición, p. 323.

Ahora enfoquémonos al término equipo y a la definición de equipos de trabajo. Existen numerosas definiciones, pero aquí sólo abordaremos las de algunos autores.

Stephen P. Robbins menciona a Héctor N. Fainstein, quien recopila una serie de definiciones sobre el concepto de equipo, mencionaremos las que consideramos más importantes:

- Para que surja un equipo de trabajo debe existir confianza mutua entre los miembros de los grupos; comunicaciones sinceras, expresiones abiertas a los pensamientos, puntos de vista y evaluaciones; un acuerdo de conservar la paz interior del equipo y el compromiso de exteriorizar cualquier conflicto en el grupo antes de recurrir a controles externos. Las características de un equipo según McGregor son: el entendimiento en la tarea; todos sus miembros deben determinar la estructura, responsabilidad, normas de operación y de trabajo; se tiende a la cooperación y no a la competencia; los equipos necesitan tener conocimientos y habilidades apropiadas a los procesos técnicos y administrativos que conformen la operación del sistema. (McGregor, D., *El administrador profesional*, Editorial Diana, 1970.)
- Un equipo es un sistema porque posee un conjunto interactuante de personas que comparten un mismo objetivo y actúan en un espacio y tiempo según la estructura resultante de su dinámica, y en la cual las conductas se relacionan con la definición de la situación global en la que están involucradas. (Kisnerman, N., *Salud pública y trabajo social*, Argentina, Editorial Humanitas, 1981.)
- El valor del equipo no consiste en la suma de capacidades individuales, sino en su combinación. La búsqueda de objetivos comunes confiere al equipo una existencia propia e impone a cada integrante un status y un rol que debe desempeñar. (Chappuis, R. y Thomas, R., *El equipo deportivo*, Paidós, 1988.)
- Una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización, que colaboran en una tarea específica y definida. Suele existir un líder o capitán del equipo,

pero en cada ocasión el liderazgo se determina a sí mismo de acuerdo con la lógica del trabajo y la etapa específica de su desarrollo. (Drucker, P., *La gerencia*, El Ateneo, 1992.)

- Una característica clave de un equipo es que los miembros tienen un propósito en común y dependen uno del otro para el máximo rendimiento. (Margerison, C. y McCann, D., *Administración en equipo*, Ediciones Macchi, 1993.)
- También se le conoce como equipo al conjunto de dos o más personas que están en una interdependencia mutua para el cumplimiento de un propósito y que se comunican e interactúan entre sí de una forma más o menos continua. En muchos casos, no siempre, trabajan muy de cerca. (Milkovich, G. y Boudreau, J., *Dirección y administración de recursos humanos*, EE.UU, Addison Wesley, 1994.)
- Un equipo requiere un equilibrio de habilidades técnicas y atributos personales que permiten abordar la tarea con eficiencia (Gadow, F., *Ahora, el equipo de trabajo*, Buenos Aires, La Nación, 1995.)

Finalmente Héctor N. Fainstein señala que “el equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados. Así como la idea de equipo es una construcción (de las personas) realizada a través del lenguaje para aludir a una modalidad particular que tienen, esas mismas u otras personas, de vincularse.”<sup>43</sup>

Con lo que señala este escritor y las definiciones que nos mencionó, sabemos que la mayoría de éstas aluden a un equipo, como las personas que comparten ciertas cosas para un fin u objetivo en común.

A continuación nos enfocaremos a autores más actuales que hablan sobre los equipos de trabajo, Lawrence Holpp en su libro *Dirija el mejor equipo de trabajo* (2003), define al equipo según un diccionario como un número de individuos asociados en alguna acción conjunta, además le aumenta a la definición anterior,

---

<sup>43</sup> Stephen P. Robbins, *op cit.*, p. 65.

que “un equipo debería estar definido según su propósito, su posición, su poder, su plan y sus personas, aunque también deja en claro que si un equipo no cumple con estos puntos, no es más que un grupo de individuos cuyo trabajo está relacionado pero no coordinado de forma disciplinada.”<sup>44</sup>

Por otra parte, Julio García del Junco en su libro *Formar y dirigir el mejor equipo de trabajo* (2012), hace referencia a Katzenbach y Smith en 1996, quienes dieron una definición con la que se permite descomponer el concepto mediante su análisis y es el siguiente: “pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidos con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, que se consideran mutuamente responsables.”<sup>45</sup>

En dicho libro también se menciona que el tamaño del equipo tiene que ser de cierta forma para que permita a los componentes compenetrarse en la mayor brevedad sin dar pie a subgrupos que rompan la cohesión. Así mismo, hay una regla que dota al equipo de una dimensión para que no se dificulte la facilidad de comunicación y de interacción entre estos.

En cambio, para Stephen P. Robbins, el equipo de trabajo es un grupo en el que los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales.

Por ende concluimos en que los teóricos coinciden que un equipo es un grupo de personas que trabajan en conjunto para el logro de objetivos y metas en común dentro de la organización y para la mejora de la misma; los resultados son mejores si se trabaja así y no de forma individual.

Ya que sabemos lo que se entiende por equipo, ahora veremos cuáles son los diferentes tipos de equipo que existen.

---

<sup>44</sup> Lawrence Holpp, *Dirija el mejor equipo de trabajo*, España, McGrawHill, 2003, p. 4.

<sup>45</sup> Julio García del Junco et al, *Formar y dirigir el mejor equipo de trabajo*, México, Delta Publicaciones, 2012, p. 2.

## **2.3 Clasificación de los equipos de trabajo**

Stephen P. Robbins nos menciona los cuatro tipos de equipo más comunes que se encuentran en las organizaciones y a continuación se mencionan:

### **I Para resolver problemas**

Compuesto de 5 a 12 empleados trabajando para un solo departamento, se reúnen cada semana para analizar la forma de mejorar su calidad, eficiencia y ambiente de trabajo, para esto comparten ideas y hacen sugerencias a cerca de los procesos y métodos de trabajo, pero esto no quiere decir que siempre tengan la autoridad para implementar sus recomendaciones, se llegan a hacer rara vez.

### **II De trabajo autodirigido**

Este tipo de equipo necesita de 10 a 15 empleados, realizan trabajos relacionados o interdependientes, asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores, como por ejemplo, llevar a cabo la planeación y programación del trabajo, asignar tareas a los demás miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar problemas y trabajar con proveedores y clientes, también pueden llegar a seleccionar a sus miembros y evaluar su desempeño entre sí.

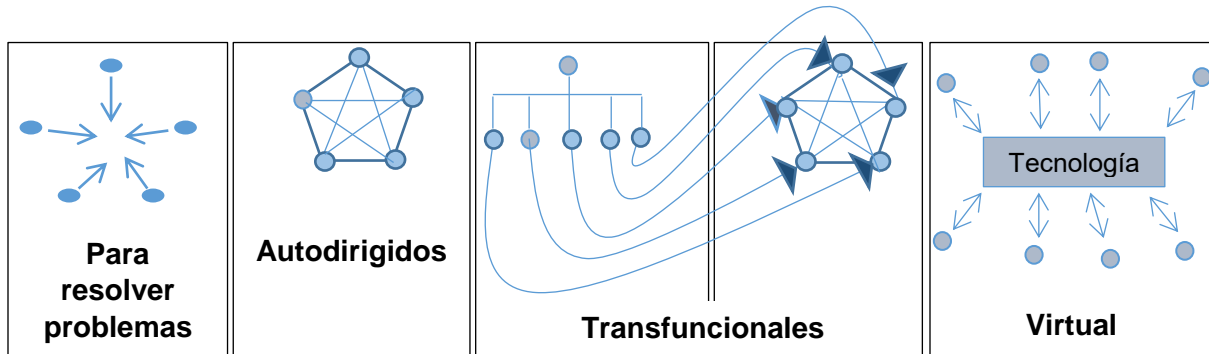
### **III Transfuncionales**

Está formado por empleados del mismo nivel jerárquico pero que vienen de diferentes áreas o departamentos de la organización o incluso de otras, se reúnen para llevar a cabo una tarea, para esto intercambian información, desarrollan nuevas ideas, resuelven problemas y coordinan diversos proyectos que tengan cierta complejidad.

### **IV Virtuales**

Estos equipos a diferencia de los anteriores que trabajan cara a cara, hacen su trabajo utilizando la tecnología computacional para reunir a miembros que están físicamente dispersos para alcanzar una meta u objetivo en común.

Veamos gráficamente la forma en cómo los clasifica Stephen P. Robbins.



Fuente: Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación, 2004, 10ª edición, p.287

En cambio, los autores Meg Hartzler y Jane E. Henry en su libro *Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo* (1999), nos señalan que los equipos de trabajo suelen clasificarse por la *duración*, la *composición* de sus *miembros* y el *propósito*.

A la vez lo dividen de la siguiente manera:

Según su duración

- Breve
- Media
- Continua

Según su composición

- Igualitaria o por integración vertical
- Por un sólo departamento (división) o por toda la organización
- Por representación de sitios múltiples o de uno solo
- Multidisciplinaria

Según su propósito

- Realizar la función intacta del equipo de trabajo
- Estudiar y hacer recomendaciones
- Hacer que ocurra algo tangible

- Diseñar e introducir cambios importantes
- Completar un proyecto con fecha límite específica

Al igual indican que “las organizaciones tienden a ocupar mínimo dos clases de equipos que son: equipos naturales de administración (gerentes y reportes directos que elaboran, son muy comunes) y los equipos especiales que son para proyectos, grupos de tareas específicas y comités que se reúnen para un determinado propósito.”<sup>46</sup>

Para profundizar más en este apartado mencionaremos algunas clases de equipos que se utilizan en las organizaciones según estos mismos teóricos y son:

*De tareas específicas*, generalmente no tienen un jefe, y cada equipo de esta índole se organiza para resolver un problema particular o un asunto específico.

*Para el desarrollo de nuevos productos*, son equipos interdepartamentales, con funciones interrelacionadas, semejantes a aquellos que se unen para la resolución de problemas; estos deben tener compromiso en cada etapa o si no habrá sabotaje.

*Equipos de trabajo intactos*, son los que más existen, es decir los departamentales.

*De resolución de problemas*, suelen ser los equipos de tareas específicas que se forman con un propósito específico y por tiempo preestablecido.

*De mejoramiento de la calidad*, tienden a tener funciones interrelacionadas es decir, intradepartamentales o interdepartamentales, la duración es prolongada porque solucionan los problemas que van surgiendo.

*De arranque*, son equipos recién integrados y con frecuencia tienen funciones nuevas.

*De transición*, estos equipos pueden formarse en inicios o fusiones para trabajar en una nueva dirección o cultura, su duración es breve, con objeto de superar los cambios.

---

<sup>46</sup> Meg Hartzler y Jane E. Henry, *Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo*, México, Alfaomega-Oxford, 1999, p. 223.

*De establecimiento de estrategias*, se trata de los equipos de alta dirección o medulares.

Por otro lado, abordaremos una perspectiva más actual a la de los autores anteriores y aquí José María Acosta en su libro *Trabajo en equipo* (2011), menciona cuatro clases de equipos que son: *Laissez-faire*, mercenario o autocrático, de amigos y de alto rendimiento, pero para fines de esta investigación sólo nos detendremos a explicar dos de ellos que a continuación se muestran.

a) Mercenario o autocrático

Este tipo de equipos tienen objetivos muy claros marcados por el jefe, son equipos centrados en los resultados, que a su vez pueden ser alcanzados pero con bajo nivel de motivación, soportando conflictos interpersonales y con sensación de no-pertenencia.

En este equipo se llega a tener una cierta tendencia individualista además de que cuentan con un elevado nivel de estrés, dominados por un jefe o una camarilla de poder, también los miembros tienen total libertad para aprobar las decisiones de quien ostenta el mando, esto llega a resultar desmotivador.

El jefe toma las decisiones pero al pasar del tiempo aparecen subgrupos o subequipos que hacen que todo el grupo vaya perdiendo eficacia. El jefe tiene que estar siempre presente porque es el catalizador de los esfuerzos, cuando él desaparece el resto del equipo se desentiende del trabajo y posteriormente tiende a desaparecer.

La comunicación existe en ellos en un único sentido y el estatus revela amplias diferencias. A corto plazo llega a ser un equipo muy eficaz, pero a mediano y largo plazo no logra resultados por la falta de consideración a las personas.

Finalmente y en pocas palabras, es el equipo que está centrado en la tarea y su interés son los procesos que se realizan en ella.



## b) De alto rendimiento

Estos tienen objetivos muy claros que son marcados por el líder tras debatirse con el equipo, es autogestionado, aceptado por los miembros que lo configuran. Para ser un equipo de alto rendimiento se debe estar atento a las necesidades que presente cada miembro y a su vez se atienden los objetivos del equipo.

El consenso que se da dentro del equipo es muy importante para las decisiones y los resultados que requieren, esto se logra con compromiso y con las aportaciones que todos los individuos pertenecientes al equipo dan, sumándole que la responsabilidad es compartida.

Además “los miembros del equipo tienen total libertad en su accionar cotidiano y buscan la mejora continua en sus acciones, partiendo de cuatro principios que son: información, capacidad de decisión, formación y recompensa.”<sup>47</sup>

Con esto vemos que hay diversas clases de equipos y que cada autor las manejará como mejor le parezca y de acuerdo a su época y a la organización, pero en dichas perspectivas concluimos que sí coinciden en que los equipos pueden ser eficaces o no, con jefe/líder o sin él y dependiendo el compromiso y responsabilidad de los miembros del mismo, así como el objetivo de la mayoría es obtener los resultados a como dé lugar, es decir, ya sea de una manera u otra.

Ya que concluimos con la clasificación de los equipos de trabajo, ahora estudiaremos los roles que se pueden presentar dentro de los equipos. A continuación comenzaremos con la definición de rol.

### **2.4 Rol que desempeñan los equipos de trabajo**

Antes de referirnos al rol, debemos tener en cuenta que es el estatus e iniciaremos definiendo este concepto. “El estatus es la posición o rango socialmente definido que los demás dan a los equipos o a los miembros de uno de éstos.”<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> José María Acosta, *Trabajo en equipo*, España, ESIC, 2011, p. 34.

<sup>48</sup> Stephen P. Robbins, *op cit.*, p. 297.

El mismo teórico, retoma en su libro a Ralph Linton quien a su vez menciona que el estatus es el conjunto que describe la posición social que un individuo ocupa dentro de un equipo de trabajo. En las relaciones que se dan dentro de los equipos, los individuos asumen sensaciones que son los roles.

También señala que el rol es el conjunto de normas, comportamientos y derechos definidos que se esperan que una persona cumpla o ejerza de acuerdo a su estatus, es la capacidad con la que cada uno actúa con relación a los otros dentro de un entorno, que en este caso serían los equipos.

Stephen P. Robbins define al rol como el conjunto de patrones de comportamiento esperado, atribuido a alguien que ocupa una posición dada en alguna unidad social.

Este autor también alude a que los equipos tienen necesidades diferentes y por ende debe seleccionarse a los integrantes de los equipos de modo que haya una garantía de que se cubrirá la totalidad de los diversos roles. En varios equipos los individuos juegan roles múltiples.

Y a su vez identifica nueve roles potenciales en los equipos y son:

- 1) Asesor 1
- 2) Integrador
- 3) Creador
- 4) Promotor
- 5) Asesor 2
- 6) Organizador
- 7) Productor
- 8) Controlador
- 9) Salvaguarda

A continuación se muestra el cuadro de Stephen P. Robbins que representa gráficamente esto.



Fuente: Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación, 2004, 10ª edición, p. 291.

Para José María Acosta, cada persona desempeña un rol de acuerdo a su entorno, es decir, un individuo puede ser diferente en su casa con su familia, en el trabajo con sus compañeros y en diversos lados con sus amigos.

Esto lleva a que el sujeto al representar cierto rol, evite enfrentarse con la realidad llegando a esconder sus motivaciones, pero él mismo puede orientarse al rol que le satisfaga sus necesidades, especialmente de aceptación ante los demás.

Por otro lado, José Carlos Bermejo y Ana Martínez en su libro *El trabajo en equipo* (2009) citan a teóricos que definen el término rol, como Bruce J. Biddle y Edwin J. Thomas, para estos últimos, se trata del conjunto de prescripciones que define lo que

debe ser la conducta del miembro que ocupa una posición y que por ende las expectativas del rol son independientes de la persona que lo asume.

También mencionan a autores como Vendrell y Ayer, quienes hacen la aportación de que los roles estarán en función de las expectativas de los miembros del equipo pero también de las características personales de cada uno de los mismos, tales como actitudes, aptitudes, valores, conductas, etcétera.

Entonces se entiende que si cada miembro del equipo de trabajo desempeña adecuadamente su rol, las repercusiones serán óptimas no sólo como rendimiento de equipo sino también en la motivación de los mismos.

Con base en José María Acosta, hay varios tipos de roles tanto formales como informales, así como positivos, discutibles y negativos. En esta investigación veremos los tres últimos que son positivos, discutibles y negativos.

Los roles *positivos* son los que tienen influencia positiva sobre el funcionamiento del equipo, dentro de éstos podemos encontrar los siguientes:

- El líder

Es la persona que trata de facilitar la comunicación y la participación de todos los miembros del equipo. De preferencia tiene que ser buen comunicador e integrador así como experto en inteligencia emocional.

- El animador

Es quien trata de mantener un ambiente positivo en el equipo, suele ser alegre y lúdico.

- El coordinador

El que trata de coordinar todo lo que se da o pasa dentro del equipo.

- El experto

Quien conoce temas técnicos de utilidad para el equipo, por ende sabe cómo resolver problemas.

- El secretario

Registra lo que va ocurriendo en el equipo, también facilita la distribución de material y de ciertas cuestiones de orden, es como la memoria de todos.

- El facilitador

Se encarga de buscar y encontrar información, así como de todo lo que tiene que ver con logística.

- El portavoz

Es quien maneja la comunicación con el exterior, traslada lo que el equipo quiere comunicar. Se les tiene que pasar la palabra en momentos necesarios tanto en difíciles como fáciles, se valora la intervención que dan al interior del equipo.

También hay roles *discutibles* que pueden facilitar o dificultar el trabajo del equipo según sea su desarrollo y estos son:

- El payaso

Es quien suele tomar todo a la ligera, a broma, refuerza los aspectos lúdicos. Tiene de dos, puede ser bueno si actúa como relajación para el equipo, es decir descargando las tensiones que se presentan dentro del mismo. O inoportuno en determinados momentos, bromeando sobre situaciones que merecen seriedad.

Este rol está marcado por quien o quienes son los objetos de sus burlas. El rol tiende a decantarse por una u otra forma de comportamiento.

- El tímido

Es la persona que aporta poco al equipo por su timidez y esto lleva al jefe o al líder a solicitar de forma obligatoria su aportación, que puede llegar a ser muy positiva.

Por último tenemos los roles *negativos* que son aquellos que pueden frenar y destruir los equipos de trabajo. Dentro de estos encontramos:

- El crítico

En ocasiones tiene razón, pero la mayoría de las veces se centra en los aspectos negativos, es intransigente, no se opone a nadie en específico sino a todos, se le tienen que hacer preguntas difíciles para tener trato con él, se le tiene que poner en evidencia.

- El antilíder

Al individuo que maneja este rol, le gusta ser líder, no cuenta con carisma, por lo mismo le molesta que otros lo tengan, por ello tiende a combatirlos de forma feroz. Es alegre cuando lo logra, eso lo convierte en crítico o en persona que propone alternativas diferentes a las que el líder o la mayoría del equipo plantean, con esto retrasa y desconcierta a sus compañeros del equipo. Lo malo es que a veces llega a conseguir aliados o seguidores.

- El negativo

Suele ver todo mal, oscuro, es una persona peligrosa ya que corta la energía del equipo e inhibe los intentos positivos, es quien les pone un alto o freno. La solución que puede dársele es escucharlo y pedirle soluciones positivas, hacerle ver que afecta al equipo.

- El 'de que se trata, que me opongo'

Éste necesita oponerse por sistema porque solamente así se siente importante, su energía es negativa ya que frena a todos e inhibe iniciativas, para tratar con él es conveniente enfrentarlo con el equipo. Con él, el líder se desgasta de forma inútil.

- El charlatán

Necesita ser escuchado, habla sin pensar, no se da cuenta de que no aporta nada y hace perder el tiempo al equipo, no es de los que tiene criterio. Se tiene que aprovechar cuando para de hablar, para cortarlo o se le pide brevedad y consistencia. Se puede utilizar el sentido del humor con él, así suele convencerse.

- El sabelotodo

Es una persona insegura muy en el fondo, por eso necesita hacerse notar, no tiene sentido llevarle la contraria. Conviene frenarlo con preguntas difíciles, si es pedante hay que pedirle que repita su aportación en términos más comprensibles para los demás.

Con esto podemos concluir que hay diferentes tipos de roles que tienen los individuos del equipo y que existen de todos en las diferentes organizaciones, a veces una sola persona llega a representar más de un rol, otras veces el equipo reparte los roles para facilitar el objetivo que tienen trazado. En conclusión todo esto lo podemos relacionar con lo que alguna vez dijo Shakespeare de que el mundo en el que vivimos es un escenario y que los hombres y mujeres son actores, es decir, que la vida es una mera obra de teatro y se considera que esto está muy bien dicho y es cierto ya que queda *ad hoc* con lo que hablamos anteriormente.

José Carlos Bermejo y Ana Martínez en su libro *El trabajo en equipo* (2009) también señalan que cuando se asume un rol y se ejecuta, pueden aparecer situaciones que se convierten en conflicto de rol. Y entre los problemas que llegan a surgir se diferencian dos que son ambigüedad del rol y conflicto de rol.

El primero se da cuando existe discrepancia entre la información que un miembro tiene y la información necesaria para el desempeño correcto del rol, esto se refiere a que puede llegar a faltar información sobre funciones, tareas, metas u objetivos a lograr.

En cambio, para los autores Modeland y Levine, también citados en el libro anterior, señalan que los conflictos de rol se analizan con base en las repercusiones que se tienen durante la existencia del equipo y hay de dos tipos, los conflictos inter-rol y los conflictos intra-rol.

Los conflictos inter-rol son aquellos en los cuales las obligaciones asociadas a un rol son incompatibles con otras que también se deben realizar por algún miembro como

consecuencia de su desempeño de otras tareas. Y los intra-rol reflejan la tensión que siente el sujeto a raíz de expectativas contradictorias por el desempeño de un rol determinado. Hay un último que es el conflicto entre la persona y el rol, éste se produce por la incompatibilidad entre las expectativas del rol y la personalidad del sujeto que ha de desempeñarlo.

Forsyth quien también fue citado por José Carlos Bermejo y Ana Martínez indica que entre las consecuencias que se llegan a tener cuando aparecen estos conflictos se encuentran: el deseo de abandonar el equipo, descenso en el compromiso con la organización, menor implicación y menor satisfacción en el trabajo.

Con lo expuesto, damos entrada a nuestro siguiente apartado que es el conflicto que se presenta dentro de los equipos de trabajo en las organizaciones y la negociación que puede haber en los mismos.

## **2.5 Conflicto y negociación en equipos de trabajo**

Para dar inicio, se definirá el término de conflicto por diversos autores. Esto porque sabemos que siempre que se trabaja en equipos suelen aparecer tarde o temprano conflictos de diferentes tipos por diversas índoles.

Comenzaremos con Stephen P. Robbins quien alude a que el conflicto “es un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte.”<sup>49</sup>

Entonces en pocas palabras nos menciona que el conflicto necesariamente tiene que ser percibido por los involucrados para que se le pueda llamar conflicto.

Hay una amplia variedad de conflictos que se presentan en las organizaciones, así como en los equipos y son: incompatibilidad de las metas, diferencias entre las interpretaciones de los hechos, desacuerdos basados en las expectativas de comportamientos, entre otras. También indica que entre los conflictos hay niveles, desde actos violentos abiertamente hasta formas sutiles de desacuerdo.

---

<sup>49</sup> Stephen P. Robbins, *op cit.*, p. 434.



El mismo autor clásico, nos señala que hay tres escuelas de pensamiento que tratan sobre el conflicto y que éstas dan su diverso punto de vista acerca del mismo.

Primero nos menciona a la tradicional, la cual sostiene que el conflicto debe evitarse, pues el mismo causa un mal funcionamiento del equipo, era visto negativo y lo relacionaban con términos como violencia, destrucción e irracionalidad. En otras palabras, al conflicto se le visualizaba como un efecto disfuncional proveniente de una mala comunicación así como falta de confianza y apertura entre la gente del equipo y sus superiores. Para corregir el conflicto debe prestarse atención a las causas del mismo, esto para mejorar el desempeño del equipo y de la organización.

Otra postura es la de la escuela de las relaciones humanas, la cual indica que el conflicto es un resultado natural e inevitable en el equipo y que no a fuerzas tiene que ser malo ya que cuenta con el potencial de convertirse en algo positivo para el desempeño del equipo, esta escuela apoyó la aceptación del conflicto.

Y por último está la escuela del enfoque interaccionista, es la más reciente y propone que el conflicto no sólo puede ser una fuerza positiva en el equipo, sino que explica que algunos conflictos son necesarios absolutamente para que un equipo se desempeñe de forma eficaz, así como se alienta a los líderes a que en el equipo permee un nivel continuo mínimo de conflicto, esto para mantener al equipo creativo y autocrítico, también asevera que un conflicto puede ser bueno o malo, depende del tipo de conflicto y por ello se tiene que diferenciar entre los conflictos funcionales y los disfuncionales.

El conflicto funcional, también denominado constructivo es el que sustenta las metas del equipo y mejora su desempeño; en cambio, el disfuncional o destructivo es aquel que obstaculiza el desempeño del equipo. El impacto que tiene el conflicto en el equipo, más que en cualquier miembro del mismo es lo que determina la funcionalidad.

Por otro lado, para Idalberto Chiavenato, “la palabra conflicto está ligada a la discordia, la divergencia, la disonancia, la controversia o el antagonismo y para que

haya conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses, debe haber una interferencia deliberada de una de las partes en cuestión.”<sup>50</sup>

También hace mención de que el conflicto existe cuando una de las partes ya sea individuo o equipo, trata de alcanzar sus propios objetivos que a su vez están relacionados con los de otra parte, la cual interfiere con la que está tratando de alcanzar sus objetivos.

La interferencia puede ser activa con acciones para interponer obstáculos, bloqueos o impedimentos o bien pasiva, omitiendo una acción. El conflicto involucra el uso del poder en la confrontación o sea en disputas en torno a intereses encontrados.

Entonces el conflicto es un proceso que tarda tiempo en llevarse a cabo, no es un hecho que ocurre de un momento a otro para después desaparecer. Así también, éste tiende a obstruir el progreso de la organización y amenaza la efectividad y el desempeño de la misma, por ende debe ser manejado de forma adecuada porque si no, se llevará de forma no óptima el comportamiento de los equipos y de la organización.

Todo conflicto debe llevar un proceso y Stephen P. Robbins lo sugiere de la siguiente forma, consta de cinco etapas que son:

#### 1º. Oposición o incompatibilidad potencial

Aquí se da la presencia de condiciones es decir, causas o fuentes del conflicto que generen oportunidades para que surja éste. No necesariamente llevan al mismo, pero una condición es necesaria si el conflicto emergiera, se condensan en tres categorías que son: comunicación, estructura y variables personales.

#### 2º. Cognición y personalización

Es donde los temas problemáticos tienden a definirse, las partes deciden de qué se trata el conflicto, la manera en que se define y tiene relevancia al establecer el tipo de resultados que pudieran arreglarlo. Así mismo, las emociones juegan un papel

---

<sup>50</sup> Idalberto Chiavenato, *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, México, Thomson, 2004, p. 521.

fundamental al moldear las percepciones, es decir las emociones negativas difícilmente ayudarán a arreglar el conflicto porque todo lo verás de la misma forma y no habrá tanta confianza; en cambio si los sentimientos son positivos será más fácil ver una solución innovadora.

### 3°. Intenciones

Éstas intervienen entre las emociones y las percepciones de la gente y en su comportamiento abierto, son decisiones para actuar de cierta manera cuando se presenta el conflicto. Se tienen que inferir las intenciones de los demás para así saber responder a su comportamiento, muchos de los conflictos se dan porque una parte atribuye intenciones equivocadas a otra parte.

El autor identifica las intenciones primarias del manejo del conflicto y para ello usa dos dimensiones que son la cooperatividad (grado donde una parte trata de satisfacer los intereses de la otra parte) y la asertividad (grado en el cual una parte trata de satisfacer sus propios intereses).

Y a su vez se identifican cinco intenciones del manejo del conflicto que son: competencia (deseo de satisfacer los intereses propios a pesar del impacto en la otra parte), colaboración (cada una de las partes desea satisfacer completamente los intereses de todas las partes), evasión (deseo de retirarse de o suprimir el conflicto), complacencia (voluntad de una parte de colocar los intereses del oponente por encima de los suyos) y compromiso (situación en la cual cada parte está dispuesta a renunciar a algo).

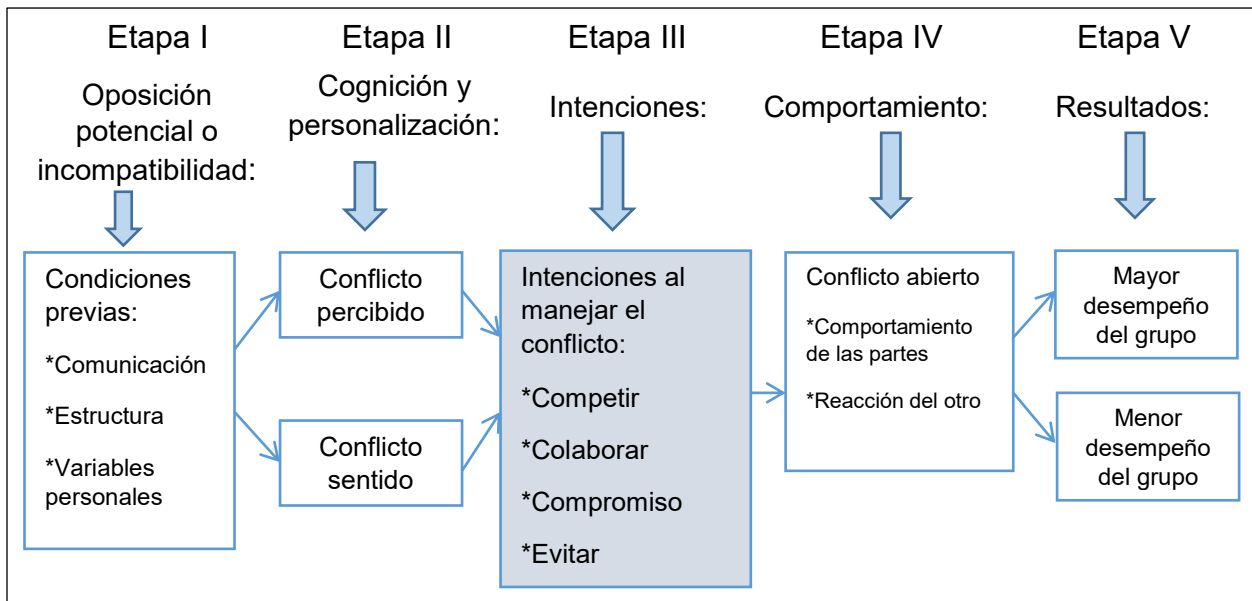
### 4°. Comportamiento

Aquí los conflictos se hacen visibles, se incluyen declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto. Estos comportamientos son intentos de poner en práctica las intenciones de cada parte. También es una especie de proceso dinámico de interacción. Las intensidades del conflicto se incrementan a medida que se asciende a lo largo del continuo hasta llegar a las altamente destructivas. Los que alcanzan rangos superiores del continuo se clasifican en

disfuncionales y los que están en el rango inferior son funcionales, esto último ya se había explicado con anterioridad.

### 5°. Resultados

La interacción acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias que podrían ser funcionales si el conflicto da como resultado un incremento en el desempeño del equipo o disfuncionales si obstaculizan su desempeño.



Fuente: Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación, 2004, 10ª edición, p. 437

Pero así como existe el proceso también existen las condiciones previas al conflicto que son: diferenciación, recursos limitados y compartidos y por último la interdependencia de actividades.

Idalberto Chiavenato indica que cada conflicto es un conflicto en sí y además de sus diferentes características también hay diversos niveles de gravedad, que son tres: el conflicto percibido (también llamado latente, las partes perciben que existe el conflicto en potencia), el vivido (también llamado velado, provoca en una de las partes sentimientos de hostilidad, rabia, miedo y descredito contra la otra parte, es disimulado oculto y no se manifiesta con claridad), y el manifiesto (también llamado

abierto, es expresado y manifestado con el comportamiento activo o pasivo de alguna de las partes, las partes involucradas manifiestan sin disimulo).

Ya que abordamos el tema de conflicto dentro de los equipos de trabajo, ahora entraremos a la negociación, que a grandes rasgos se entiende como la solución de los mismos, pero veamos a qué se refieren algunos autores sobre esto.

Stephen P. Robbins define el término negociación como un proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellas.

Él mismo, señala que la negociación permea las interacciones de casi todos los miembros en los equipos y en las organizaciones, actualmente los miembros se encuentran teniendo que trabajar con compañeros sobre los que no tienen una autoridad directa y con quienes no podrían compartir a un mismo jefe, aquí es donde las habilidades de negociación son vitales.

Por su parte Idalberto Chiavenato refiere que la negociación “es un proceso mediante el cual dos o más partes intercambian algo y tratan de ponerse de acuerdo en la forma de intercambio. La negociación permea las interacciones de las personas que pertenecen a equipos y organizaciones.”<sup>51</sup> También constituye uno de los instrumentos principales en las actividades de la organización, así como se menciona que es la forma en que se aglutinan diferentes cabezas para buscar objetivos comunes.

Entonces la negociación también es conocida como canje, y consta de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes.

Gran parte de la negociación ocurre dentro de las organizaciones. Las partes involucradas tienen que llegar a un consenso respecto a cuestiones que les afecten directa o indirectamente.

---

<sup>51</sup> *Ibidem*, p. 534.

Toda negociación debe presentar las siguientes características:

- Hay mínimo dos partes involucradas.
- Éstas tienen un conflicto de intereses respecto a una o varias cuestiones.
- Están unidas por lo menos un tiempo, en algún tipo de relación voluntaria.
- En la relación las partes discuten la división o canje de los recursos o la resolución de los asuntos intangibles.
- Se implica que una parte presente una petición o propuesta y la otra lo evalúe y después determinen las concesiones y contraofertas, para que sea una secuencia.

Robbins también menciona que “hay dos enfoques generales de la negociación: negociación distributiva y negociación integrativa.”<sup>52</sup>

La primera se refiere a la negociación que busca dividir una cantidad fija de recursos; una situación de ganar-perder; y la integrativa es la que busca uno o más arreglos que puedan crear una solución ganar-ganar.

Así como en el conflicto vimos que lleva un proceso, en la negociación no es la excepción y a continuación lo explicaremos.

La negociación consta de cinco pasos que son:

#### A. Preparación y planeación

Antes de empezar a negociar se necesita hacer una serie de preguntas como ¿por qué se dio el conflicto?, ¿quiénes están involucrados?, ¿cuáles son sus percepciones?, ¿qué desea obtener de la negociación?, ¿cuáles son sus metas?, entre otras. Cuando se anticipa a la posición del oponente, se estará bien equipado para enfrentar los argumentos con hechos y números que apoyen su postura y como parte de la estrategia, se debe determinar la mejor alternativa de las dos partes para negociar un acuerdo.

---

<sup>52</sup> Stephen P. Robbins, *op cit.*, p.450.

#### B. Definición de las reglas básicas

Cuando ya se desarrolla la planeación y la estrategia, se empiezan a definir las reglas generales y procedimientos básicos con la otra parte a cerca de la negociación misma. Aquí también se hacen unas preguntas ¿quién realizará la negociación?, ¿dónde se llevará acabo?, etcétera. En esta fase, las partes también intercambiarán sus propuestas o demandas iniciales.

#### C. Aclaración y justificación

Es cuando las posiciones iniciales han sido intercambiadas y las dos partes explicarán, ampliarán, aclararán, apoyarán y justificarán sus demandas originales. No es una confrontación sino una oportunidad para informar a las dos partes los temas y se puede proporcionar a la otra parte cualquier documento para sustentar la postura.

#### D. Negociación y solución de problemas

Concesiones que tienen que ser hechas por las dos partes para llegar a lograr un buen acuerdo.

#### E. Cierre y puesta en práctica

En el último punto se formaliza el acuerdo sobre el que se ha trabajado y se desarrolla el procedimiento necesario para la puesta en práctica y el monitoreo, se tienen que dejar claras las especificaciones en un contrato, pero en las organizaciones se suele dar sólo con un apretón de manos.

Hay ocasiones que en las negociaciones se requieren de terceras partes para ayudar a los involucrados en el conflicto a encontrar una solución que por sí mismos no pueden y hay cuatro papeles básicos que a continuación se describen.

*El mediador*, facilita una solución negociada, utiliza el razonamiento, la persuasión y sugerencias sobre alternativas.

*El árbitro*, tiene la autoridad para dictar un acuerdo.

*El conciliador*, es la tercera parte confiable que proporciona un vínculo informal de comunicación entre el negociador y su oponente.

*El consultor*, es imparcial, hábil en la administración de conflictos, trata de facilitar una solución creativa del problema a través de la comunicación y el análisis.

Para finalizar podemos concluir que ambos autores definen de manera similar los conceptos de conflicto y negociación y podemos entender que el conflicto se da entre dos partes por ciertas causas, éste conlleva un proceso y para resolverlo necesitamos de la negociación que también lleva un proceso y se tiene que llegar a un acuerdo aunque pasen por diversas etapas.

En el siguiente párrafo mencionaremos a la comunicación efectiva que es básica dentro de los equipos de trabajo en las organizaciones.

## **2.6 La comunicación efectiva en los equipos de trabajo**

Los equipos son un medio eficaz para administrar y democratizar las organizaciones a las que pertenecen además de incrementar la motivación de los empleados.

La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización y por ende del equipo de trabajo, ya que la comunicación es interpersonal, de persona a persona; intergrupala, intragrupal, etcétera. Por ello se debe contar con habilidades y destrezas de comunicación adecuadas para poder desempeñarse en cada una, también se debe estar dispuesto a colaborar y tener en mente que las palabras y acciones que emitimos son la clave para el desarrollo del equipo y de la organización.

Julio Olalla indica que “muchos de los problemas de efectividad y sufrimiento que se enfrentan en el mundo actual tanto en los equipos de trabajo dentro de las organizaciones así como en la vida personal, están relacionados con incompetencias que se presentan en la forma de conversar y relacionarse con los demás. Y es ahí donde la gran mayoría de las personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o de reconocer el trabajo de otros.”<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Julio Olalla, “Aprendizaje transformacional” en *Newfield Network* [en línea] Dirección URL: <http://www.newfield.cl/que-es-aprendizaje-transformacional/> [Consulta: 30 de septiembre de 2014 a las 20:45 horas].



Los principales problemas de los equipos en las organizaciones son la deficiente comunicación que se tenga. La óptima comunicación logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir, dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia, es decir, los dos entienden el mensaje transmitido tal cual o correctamente.

Según la calidad de comunicación que tengamos con una persona, o en el equipo, será la calidad de la relación que obtendremos con ellos. Es así como se da que las personas que consiguen el éxito y respeto dentro de lo que se desempeñan, es porque saben comunicar sus ideas, pensamientos, emociones, sentimientos, entre otras cosas de manera efectiva.

Para ello, el Dr. José Luis Ortiz Rosales cita a Henry Blackstone, donde se entiende de forma explícita lo mencionado: "la facultad de comunicarse con los demás de un modo eficiente y obtener así su cooperación es un capital que poseen los triunfadores."<sup>54</sup>

En los procesos de comunicación efectiva, el autor señala que hay diversos elementos de la comunicación que se deben tomar en cuenta como por ejemplo que el trasmisor debe reflejar credibilidad, conocer el tema, conocer al emisor y la forma de cómo emitirá el mensaje para evitar malos entendidos; el mensaje debe mostrar un lenguaje que nos ayude entender y razonar así como los componentes emocionales que son la manera en que las emociones y sentimientos explican nuestro sentir sobre el mensaje recibido; y por último que el receptor escuche y entienda el mensaje para responder de forma efectiva a lo que se presente.

Así mismo agrega que no todos somos buenos comunicadores ni se siguen al pie de la letra los pasos del proceso pero con ciertos puntos claves y con el interés que le pongamos a las situaciones de comunicación podemos realizar estos procesos de manera efectiva.

---

<sup>54</sup> José Luis Ortiz Rosales, "La mayoría de las universidades mexicanas reprueba en Oratoria" en *Portal de Noticias del Tecnológico de Monterrey* [en línea] Dirección URL: <http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jose+luis+ortiz+rosales/op%2819sep12%29joseluisortiz> [Consulta: 1° de octubre de 2014 a las 14:56 horas].

Por lo tanto, los equipos que no se comunican de manera efectiva terminan perdiendo el tiempo y la energía además de que llegan a hacer el trabajo pesado e incluso trabajo que no es necesario debido a la falta de comprensión de lo que se tiene que hacer, sumándole a esto que los miembros muchas veces no se entienden entre sí y sus personalidades tienden a chocar y esto los conlleva a conflictos dentro del equipo y se da la desconfianza entre ellos.

Por el contrario, los equipos que logran comunicarse efectivamente completan proyectos en una cantidad de tiempo más rápido y más eficiente que otros, además de que tienden a ser más precisos en su trabajo.

Por ende, la comunicación efectiva permite que los miembros del equipo comprendan sus funciones y los roles que cada uno desempeña, lo que da lugar a que ellos mismos se entiendan y trabajen de una manera óptima.

Sonya Hamlin en el libro *How to talk so people listen* (2007), asevera que la comunicación efectiva necesita del sentido de la vista, ya que éste es el más importante y poderoso en esta comunicación y para ello incluye que los seres humanos recordamos entre el 85 y el 90 por ciento de lo que vemos, es por ello que ésta es necesaria en la comunicación efectiva y es de las más usadas en la misma.

Con esto podemos darnos cuenta de que las personas con las que trabajamos dentro de un equipo nos responden rápidamente a las expresiones faciales, gestos, postura corporal que les emitimos, así como también a la voz, ya sea el tono o la forma en que lo expresamos. Aunque cabe mencionar que la gente tiende a absorber las actitudes de diversas formas pues no todos piensan igual.

Es por eso que para llevar correctamente la comunicación efectiva dentro del equipo, es decir con los miembros del mismo, tenemos que darle importancia a la manera en que lo hacemos ya sea de forma verbal o no verbal, si lo hacemos de una manera positiva, los resultados dentro del equipo serán buenos y habrá motivación en todos ellos. Es decir, la comunicación es vital para el éxito en una organización.

Entonces se llega a la conclusión de este apartado de que la comunicación efectiva es el buen entendimiento que se produce en el mensaje que el emisor envía al receptor, es decir que llega para ser codificado como se esperaba, sumándole que hay diferentes formas de tener una buena comunicación efectiva, aunque esto último ya depende mucho de los miembros que pertenecen al equipo y la habilidad que utilicen.

Este tema se abordará más ampliamente en el siguiente capítulo donde nos enfocaremos a la comunicación efectiva de forma más profunda y lo que ésta puede hacer para poder negociar en casos de conflictos dentro de los equipos de trabajo en las organizaciones.

## Capítulo 3 La comunicación efectiva

Como ya se hizo referencia pero es menester recordar, la comunicación efectiva es aquella que logra el propósito de transmitir o recibir lo que se desea comunicar de manera adecuada.

Ahora adentrémonos más a lo que es la comunicación efectiva, para Jaime Llacuna y Laura Pujol “la comunicación efectiva es cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal”<sup>55</sup>, o como lo conocemos nosotros, lenguaje no verbal, en el momento apropiado con palabras o actitudes óptimas para que el mensaje sea descifrado de forma correcta.

Así mismo, dichos autores mencionan que para que haya una buena comunicación efectiva se tiene que cumplir con ciertos requisitos que a continuación se explican:

**Claridad**, la comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje o código en que se exprese y la manera de transmitirla por el canal, deben ser accesibles para quien va dirigida.

**Integridad**, la comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros del equipo, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.

**Aprovechamiento de la organización informal**, la comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.

**Equilibrio**, todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.

---

<sup>55</sup> Jaime Llacuna y Laura Pujol, “La comunicación en las organizaciones” en *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo*, España, [en línea] Dirección URL: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf) [Consulta: 15 de octubre de 2014 a las 13:31 horas].

**Moderación**, la comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.

**Difusión**, preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.

**Evaluación**, los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Pero así como se necesitan ciertos requisitos para lograr la comunicación efectiva, también hay barreras que se presentan para impedirla, entre las más importantes se encuentran:

*Psicológicas*, donde encontramos las emociones, los valores, los hábitos de conducta y las percepciones, entre otras, un ejemplo serían los estereotipos, es decir juicios emitidos sobre alguna persona sin conocerla.

*Físicas*, son interferencias que se producen durante la comunicación, aquí se precisan por ejemplo los ruidos o murmullos que no permiten al receptor escuchar al emisor.

*Semántica*, surgen debido a una incorrecta interpretación de los símbolos y signos como imágenes o acciones con distintos significados, hablar un idioma que no dominamos sería un ejemplo de esta barrera.

*Otros*, aquí hay una gran variedad de acciones que se llevan a cabo como interrumpir, cambiar de tema, no escuchar, malas interpretaciones, responder a una pregunta con otra pregunta, etcétera.

Pero también así como existen las barreras, nos podemos topar con las distorsiones que hay en la comunicación y éstas son:

Generalización, donde se obtienen diversas conclusiones a partir de una sola situación.

Distorsión, cuando se transforma una realidad percibida y se da por hecho que sólo existe una opción verdadera.

Eliminación, como su nombre lo dice hay omisión de la información.

Al conocer los requisitos, las barreras y las distorsiones que se presentan para una comunicación efectiva, podemos establecer estrategias de comunicación que ayuden a los equipos de trabajo para que el mensaje llegue exitosamente, unificando los esfuerzos de los miembros del equipo para que se cumplan los objetivos dentro del mismo y por ende los de la organización.

En resumidas cuentas, las características de la comunicación efectiva son que el emisor tiene que proporcionar credibilidad, así como conocer el tema del que habla y la forma en que se emitirá el mensaje para no caer en malos entendidos, también el mensaje debe contar con componentes intelectuales y emocionales, además de que el receptor tendrá que escuchar y entender el mensaje para responder de forma efectiva.

Por otro lado Kathleen Verderber y Rudolph Verderber en su libro *¡Comunícate!* (2009), mencionan que el mensaje entendido por el receptor es el que vale sin importar si es el que el emisor quería dar a entender.

Con esto vemos que para que se logre la comunicación efectiva es necesario establecer mecanismos que nos den la seguridad de que el mensaje que queremos enviar será recibido adecuadamente a través de la retroalimentación y que nos quede claro que no solamente conociendo el proceso de la comunicación de una forma integral hará que tengamos una buena comunicación efectiva.

En nuestros siguientes apartados hablaremos sobre la escucha efectiva, las expresiones negativas y positivas y el liderazgo que se encuentran en los equipos de trabajo en las organizaciones.

### 3.1 La escucha efectiva en los equipos de trabajo

Aquí nos enfocaremos a la escucha efectiva o el saber escuchar que es como la mayoría normalmente la conocemos.

En los equipos de trabajo muchas veces no se saben escuchar unos miembros con otros y esto conlleva a una mala comunicación o a la falta de la misma dentro de los equipos.

En cambio, lo que vemos con frecuencia actualmente es que hay miembros de los equipos en las organizaciones que se preocupan más por las emisiones individuales, y en su afán de comunicarse ellos solos, pierden el sentido de la comunicación, de compartir con los demás miembros, de poner en común, (que es el significado de la comunicación).

Antes de seguir, nos detendremos a ver la diferencia que existe entre oír y escuchar, “el primero se trata sólo de percibir vibraciones de sonidos, mientras que el segundo implica entender, comprender y dar sentido a lo que se oye.”<sup>56</sup> Con esto aludimos a que para la escucha efectiva, tenemos que escuchar, pero veamos más a fondo de qué se trata la misma.

La escucha efectiva tiene que ser activa, Ignacio de la Cruz Lablanca en su libro *Comunicación efectiva y trabajo en equipo* (2014), señala que ésta se refiere a la habilidad de escuchar lo que se expresa directamente, así como también los sentimientos, las ideas, las emociones o los pensamientos que se están percibiendo.

La escucha activa también significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla y es una condición de la empatía, es decir, se tiene que tratar de ponerse en el lugar del otro para así poder entender el mensaje de una forma correcta y completa.

---

<sup>56</sup> Ciara Molina, “Escuchar no es lo mismo que oír” en *Ciara Molina. Psicóloga Emocional*, [en línea] Dirección URL: <http://www.ciamolina.com/escuchar-no-es-lo-mismo-que-oir/> [Consulta: 26 de noviembre de 2014 a las 10:07 horas].

Los elementos que facilita la escucha efectiva son:

- La disposición psicológica para escuchar
- Así como hacerlo de forma verbal y no verbal

Una buena comunicación efectiva suele resultar difícil para quienes no saben oír-escuchar.

Jim Dugger en su libro *Escucha eficaz: la clave de la comunicación* (2006), nos proporciona algunos consejos para escuchar mejor que enlistaremos a continuación:

- Estar alerta
- Mirar
- Reaccionar
- Concentrarse
- Prestar atención a los temas
- Aclarar
- Utilizar las pausas

Éstos también se pueden aplicar dentro de los equipos de trabajo para que los miembros logren la escucha efectiva entre ellos, así mismo va a resultar benéfico para la organización, porque como sabemos y lo hemos visto a lo largo de estos capítulos, si un equipo es óptimo y si sabe negociar sus conflictos, la organización logrará los objetivos que se propone.

Para Antonio Lucas Marín en su libro *Sociología de las organizaciones* (2002), menciona que también nos encontramos con barreras que impiden la escucha efectiva, entre ellas están:

- Condiciones físicas
- Diferencias culturales
- Existencia de problemas personales entre miembros del equipo
- Prejuicios y significados subjetivos dados a los mensajes



Y para combatir las, el autor señala que se necesita de una buena planificación que amortigüe cierta parte de dichos efectos negativos.

Estos autores están muy relacionados con lo que nos mencionan, ya que unos manejan el significado de la escucha efectiva, nos muestran su diferencia con la acción de oír, mientras otros nos indican sus elementos, nos dan consejos para llevarla a cabo óptimamente y nos enseñan las barreras de la misma, así mismo ahora sabemos que ésta se percibe como una muestra de interés.

Se considera como una buena escucha activa cuando se tiene la capacidad de escuchar así como atender a la información que se nos presenta, es decir se considera la fusión entre la escucha y la atención pero en donde se necesita voluntad y destreza.

Susana Fernández en su libro *Técnicas de negociación. Habilidades para negociar con éxito* (2010) menciona algunas pautas para escuchar activamente que son: mantener contacto visual con la otra parte, estar atentos y repasar lo que nos dijeron antes de contestar, si tenemos dudas preguntar, concentrarnos, escuchar con atención y no interrumpir a la otra parte.

Finalmente, se considera que lo que revisamos en este apartado es cierto y aplicable a los equipos de trabajo en las organizaciones, además esto viene ya desde hace unos años y hasta la actualidad, puesto que con una adecuada escucha efectiva entre los individuos que pertenecen a los equipos, tendremos una buena comunicación efectiva en las organizaciones y éstas podrán lograr sus metas en conjunto o con ayuda de sus equipos.

### **3.2 Actitudes, comportamientos y emociones positivas y negativas**

Aquí abordaremos el tema de actitudes, comportamientos y emociones positivas y negativas que se llegan a presentar dentro de los equipos de trabajo en las organizaciones

Las actitudes son parte fundamental de los miembros de los equipos, y éstas son determinantes del comportamiento de los mismos debido a que tienen un vínculo con la percepción, personalidad, sentimientos y motivación. Además de que se aprenden, constituyen el fundamento emocional de las relaciones interpersonales y la identificación del individuo hacia con los demás, también son persistentes y duraderas pero suelen estar sujetas a cambio.

John M. Ivancevich *et al* definen a las actitudes como “un estado mental de preparación aprendida y organizada por medio de la experiencia y ejerce una determinada influencia en la respuesta de una persona ante la gente, objetos y situaciones con que se relaciona.”<sup>57</sup>

Así los mismos autores expresan que las actitudes deben ir acompañadas de un componente emocional que en este caso sería el afecto, que se asocia con el hecho de ‘sentirse’ parte del equipo y de la organización, en otras palabras se entendería como el sentido de pertenencia.

Por otro lado, Don Hellriegel *et al* mencionan que “las actitudes son tendencias relativamente duraderas de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos... reflejan los antecedentes y las diversas experiencias del individuo.”<sup>58</sup>

Aseveran que las actitudes constan de tres componentes que son el afectivo (sentimientos, emociones, sensibilidades, ánimo), el cognoscitivo (creencias, opiniones, conocimientos) y el del comportamiento, éstas funcionan en conjunto.

Andrew J. Dubrin señala que “una actitud es una predisposición a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otra, a una cosa, una idea o una situación. Son parte importante del comportamiento organizacional.”<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> John M. Ivancevich *et al*, *Comportamiento Organizacional*, China, McGraw-Hill, 2005, p. 83.

<sup>58</sup> Don Hellriegel *et al*, *Comportamiento organizacional*, México, Thomson Editores, 1999, 8ª edición, p.50.

<sup>59</sup> Andrew J. Dubrin, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, México, Thomson, 2003, p.47.

También indica que las actitudes así de complejas tienen tres componentes que son: el cognitivo, el afectivo y el conductual.

a. Cognitivo

Son los conocimientos o creencias intelectuales que una persona tiene sobre otras cosas o personas.

b. Afectivo

Es un sentimiento o la emoción ligada a otro individuo o situaciones o cosas.

c. Conductual

La forma en que actúa la persona ante diversas situaciones.

Este teórico coincide bastante con Hellriegel *et al* quienes también manejan los tres componentes sólo que los llaman de diferente manera, pero en realidad se refieren a lo mismo, aunque Dubrin deja en claro que estos tres componentes están interrelacionados y que si uno cambia, los demás por ende también sufrirán un cambio.

Por otro lado, John W. Newstrom en su libro *Comportamiento humano en el trabajo* (2007) también se refiere a las actitudes como sentimientos y creencias que determinan la forma en que los individuos perciben el entorno, se desarrollan en él, se comprometen con los objetivos y se conducen.

Además toca el tema de la afectividad y menciona que existe la positiva y la negativa, la primera es cuando las personas son alegres, optimistas, etcétera; y la segunda cuando son irritables, pesimistas, entre otras; a éstas también se les conoce como predisposiciones personales.

También se señala a las emociones e Ivancevich *et al*, la definen como “la emoción de una persona es un estado caracterizado por una excitación psicológica y cambios en las expresiones faciales, gestos, postura y sentimientos subjetivos.”<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> John M. Ivancevich, *et al*, *op cit.*, p.120.

La raíz de la palabra emoción significa 'mover' y por derivación 'conmover', por ende las personas se sienten movidas a emprender acciones por emociones como temor, ira, alegría; muchas cosas hacen que los trabajadores se sientan bien o mal según sea el caso, así también las emociones tienen un efecto negativo, como por ejemplo el disgusto y la tristeza que llegan a perturbar el comportamiento y las relaciones.

Al estudio de la comunicación mediante el movimiento corporal como posturas, miradas, gestos y expresiones faciales se le llama cinestesia o lenguaje corporal. Algunas conductas de la comunicación no verbal son la postura, los ademanes, expresiones y movimientos faciales, tono de voz, entre otras. Este tipo de comunicación se da de manera inconsciente.

Los comportamientos positivos tienen poco grado de intencionalidad que a la vez dan como resultado ciertos factores personales y organizacionales, que producen en un trabajador actitudes y comportamientos favorables para la organización, en cambio los comportamientos negativos tienen una intención inherente a la organización y el trabajo realizado provoca reacciones y respuestas en el miembro del equipo.

Es decir, las actitudes positivas ayudan a predecir las conductas constructivas mientras que las negativas, predicen conductas no deseadas, aquí cuando los miembros del equipo no están de acuerdo con diversas cosas que se realizan dentro del equipo, estarán de mal humor y no tendrán compromiso con éste ni con la organización.

Finalmente podemos concluir este apartado mencionando que todos los aspectos positivos como actitudes, emociones, expresiones o comportamientos conllevan a contribuir con la organización y favorecerla para superar lo negativo a través de la comunicación efectiva.

A continuación se expondrá sobre un papel importante que se desarrolla dentro de los equipos de trabajo y éste es el liderazgo.

### 3.3 Liderazgo dentro de los equipos de trabajo

Para finalizar este capítulo chequearemos el tema del liderazgo y comenzaremos con la definición del mismo, así como sus características, requisitos, estilos, tipos, entre otras cosas.

El término de liderazgo puede tener varios significados Richard Daft y Richard M. Steers en su libro *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos* (1992), nos señalan que está asociado con la innovación, la influencia, el dar un buen ejemplo, así como dar dirección. Éste puede verse como un atributo de un puesto dentro de una organización, como el vicepresidente o directivos de una empresa o corporación.

También puede ser la característica de una persona, de alguien que da instrucciones en forma entusiasta y otras personas lo siguen. Incluso puede considerársele al liderazgo como el logro de metas.

Dichos autores mencionan que existen imágenes que se asocian con el liderazgo, especialmente tres que son: personas, influencia y metas. El liderazgo se relaciona con las personas ya que ocurre entre las mismas.

Así mismo se indica que el liderazgo no se debe confundir con el concepto de dirigir puesto que no es lo mismo, ya que éste último incluye actividades de control, organización, toma de decisiones y administración que no están directamente relacionadas con las personas.

En cambio, el liderazgo incluye el uso del poder o la influencia, que significa que la relación entre las personas no es pasiva.

Por ende se entiende que el liderazgo es una proposición que fue diseñado para lograr algún fin o meta utilizando a las personas y a la influencia, además de que es una actividad continua y constante.

Daft y Steers citan a Tannenbaum (1961) quien menciona que “el liderazgo es un proceso en el cual una persona trata de influir en la conducta de otras personas hacia el logro de ciertas metas.”<sup>61</sup>

Debemos considerar que existe diferencia entre un jefe y un líder, para Guillermo Ballenato Prieto en su libro *Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos* (2008), el jefe es la persona asignada formalmente para desempeñar las funciones propias de su cargo; mientras que el líder surge de forma espontánea de la estructura informal, es decir, es elegido por los miembros del equipo y por ende se convierte en el punto focal de la conducta de éste.

Se menciona que las metas y la influencia dependen del líder y de las personas a las que lidera. Ciertos líderes utilizan la autoridad formal que les concede la organización, mientras que otros ejercen influencia a través de su carisma y/o elocuencia.

Daft y Steers aluden a que el impacto del liderazgo en las personas varia ya sea desde un cumplimiento renuente hasta una aceptación voluntaria y entusiasta identificada con el líder.

Así mismo, a que los líderes surgen siempre que existe un grupo humano, en este caso es un equipo de trabajo, entonces el liderazgo es importante en los equipos de trabajo dentro de las organizaciones porque la habilidad para liderar puede tener un gran impacto en el desempeño y satisfacción del mismo.

Dentro del liderazgo se traducen planes e ideas en personas motivadas para realizar los mismos.

También se recurre a la motivación, diferencias individuales, conducta y comportamiento del equipo, metas, estructura del equipo y de la organización y efectividad organizacional, en pocas palabras es el proceso que traduce estos

---

<sup>61</sup> Richard Daft y Richard M. Steers, *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, México, Editorial Limusa, 1992, p. 516.

conceptos en actividades que permiten alcanzar los fines propuestos por la organización.

En general observamos que los líderes suelen recurrir a las habilidades y conocimientos de sus organizaciones para influir en las personas e implantar cursos de acción y así poder alcanzar las metas de la misma.

Dichos autores indican que podemos encontrar a los líderes formales y a los informales, ambos son importantes.

Los líderes no formales suministran el liderazgo, siempre y cuando el equipo comparta intereses comunes, algunas personas suelen influir más que otras, por ende llegamos a escuchar que las oportunidades están abiertas para todos, inclusive en el liderazgo.

El liderazgo formal puede llegar a fallar en ocasiones ya que los líderes se convierten en líderes porque los anteriores fracasaron o se fueron; los líderes informales surgen para llenar vacíos dentro del equipo.

“El liderazgo es la habilidad para persuadir a otros a buscar con entusiasmo la realización de objetivos definidos... factor humano que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas... el líder estimula el poder de motivación en las personas y las guía hacia el logro de sus metas.”<sup>62</sup>

Estos teóricos clasifican los requisitos de liderazgo en:

*Dimensión cognoscitiva*, comprende los aspectos intelectual, conceptual, de planeación, de realización de labores y de toma de decisiones del liderazgo.

*Dimensión afectiva*, comprende aspectos emocional, social y de relaciones humanas del liderazgo.

---

<sup>62</sup> *Ibidem*, p. 519.

También mencionaron que los primeros estudios del liderazgo datan de hace muchos siglos, en ellos se trató de explicar la aparición de grandes líderes, la investigación se denominó el enfoque 'del gran hombre' y se concluyó que los grandes líderes tienen características innatas especiales que los destinan a alcanzar una posición de influencia.

Durante el siglo XX con la aparición de grandes organizaciones y empresas se tuvo que redefinir el liderazgo ya que muchas personas se encontraban así mismas en una posición de liderazgo.

Los mismos autores citan a Ralph Stogdill quien analizó y descubrió que había ciertas características que predecían la diferencia entre los líderes y los no líderes, los que si se podían considerar líderes y además exitosos poseían:

01. Inteligencia

Presentaban buenas calificaciones en pruebas de inteligencia, lenguaje fluido, mayores conocimientos generales así como originalidad.

02. Estatura física

Por lo regular eran más altos que sus seguidores, con mayor edad y mejor porte.

03. Personalidad

Mostraban confianza en sí mismos, independencia, iniciativa, persistencia y necesidad de logro.

Posteriormente, él mismo se dio cuenta que no eran éstas las únicas características de los líderes y que además no se tenía porque seguir un patrón.

A continuación se muestra una tabla de Gary Yukl ocupada y analizada por Stogdill, que además se relaciona con el liderazgo exitoso.



<i>Características.</i>	<i>Habilidades.</i>
Adaptable a situaciones.	Inteligente.
Alerta al medio no social.	Hábil.
Ambicioso y orientado a logros.	Creativo.
Enfático.	Diplomático.
Cooperativo.	Discreto.
Decisivo.	Facilidad de palabra.
Confiable.	Conocedor de la labor del equipo.
Dominante.	Organizado.
Enérgico.	Persuasivo.
Persistente.	
Confiado en sí mismo.	
Tolerante al stress.	
Responsable.	

Fuente: Richard Daft y Richard M. Steers, *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, México, Editorial Limusa, 1992, p. 521.

Ralph Stogdill llegó a la conclusión de que el perfil de las características del líder suele variar, pues indica que un líder con éxito puede ser autoritario, decisivo y tener confianza en sí o por otro lado puede ser cooperativo, elocuente y creativo, entonces vemos que depende de cada persona.

Ahora nos enfocaremos en la conducta que puede ser adoptada por quien quiera ser un líder efectivo, todavía del libro de Daft y Steers.

Por un lado la Universidad de Michigan contempla dos dimensiones:

i. Líderes centrados en los miembros del equipo

Son los que se preocupan por las necesidades personales de quienes están bajo su liderazgo, les dan especial atención, enfatizan relaciones interpersonales positivas, son amistosos y accesibles.

## ii. Líderes centrados en el trabajo

Aquellos que enfatizan la terminación de la tarea, se concentran en lograr eficiencia y metas, aunque esto conlleve que los demás miembros del equipo no estén contentos, sólo se preocupan por llevar a cabo el trabajo.

La conclusión fue que los líderes que se centran en los miembros del equipo logran sus objetivos además de que las personas del equipo están satisfechas, en cambio, los líderes que prestan más atención al trabajo, tienden a tener al equipo insatisfecho y es más difícil que se llegue al objetivo deseado.

Por otro lado, la Universidad Estatal de Ohio, investigó las cualidades del líder para identificar conductas relacionadas con el éxito de los líderes y encontraron dos conductas básicas a las que denominaron:

### I. Estructura de iniciación

Es donde los líderes definen y dirigen las actividades de trabajo de los liderados hacia el logro de las metas. Los líderes con este estilo tienen estándares altos de desempeño, dan énfasis en fechas límite, direccionan, programan actividades del equipo, así como la planeación y establecimiento de objetivos.

### II. Consideración

Es el grado en donde los líderes enfatizan el respeto a los miembros de su equipo, toman en cuenta sus sentimientos, y establecen la confianza mutua, dedican tiempo para escuchar a los miembros del mismo, son amistosos y se preocupan por el bienestar personal de cada uno de ellos.

Y finalmente en la universidad de Texas se creó una perspectiva bidimensional de la conducta de liderazgo donde lo categorizaron con base en su preocupación por la producción y por las personas, mencionaban que los líderes obtienen mejor desempeño cuando emplean el liderazgo que se caracteriza por lo anterior.

Con todo lo visto en este apartado podemos expresar que en las investigaciones realizadas por las universidades que se mencionaron, se encontró que las conductas fueron las mismas, asociadas con las tareas o las personas y que los equipos de

trabajo tienen dos necesidades primordiales que son las de los miembros del equipo y las de la organización.

En cambio, Guillermo Ballenato utiliza otros términos para referirse a lo anterior, pues él menciona que son comportamiento de apoyo el que va dirigido a las personas y comportamiento directivo el que se especifica en la tarea del equipo.

Para referirnos a los tipos de liderazgo, es conveniente primero checar los que menciona este teórico, ahí encontramos los siguientes:

**Autoritario o autocrático**, aquí el líder por lo general es designado por alguna autoridad o elegido por el equipo. El estilo de liderazgo se basa en la dominación de una sola persona que ejerce alto grado de control sobre los miembros del equipo, toma las decisiones unilateralmente en representación del equipo, actúa como jefe, decide como procederá el equipo, es decir ejerce autoridad por sí solo. Es exigente y directivo.

**Paternalista**, basado en la protección y amparo del líder protector, se considera obligado a tomar decisiones en nombre del equipo para bien de éste. El líder ejerce el papel de padre del equipo, en la cual ocupa una posición central, asesora, escucha, supervisa y trata a cada miembro de forma personalizada. Suele ser conciliador, cordial, amable, sutil, trata de que se eviten los conflictos y discusiones viendo por las necesidades de su equipo, y además tiene poder para castigar.

**Permisivo o liberal**, conocido como *laissez-faire*, es un liderazgo pasivo en el cual el líder no participa en las actividades sino que “deja hacer”, le da al equipo toda la libertad para que tomen decisiones, no se les da indicaciones a los miembros, aunque por ende no hay coordinación, planificación ni organización, se basa en el individualismo, por esta razón el equipo suele llegar a desintegrarse.

**Democrático o participativo**, en este caso el liderazgo es compartido y el poder de decisión está repartido y basado en el consenso. El líder permite al equipo avanzar y proponer sus ideas, pensamientos, etcétera, después recolecta todas las aportaciones hechas por el equipo y sugiere alternativas. Su labor está encaminada

a motivar, coordinar, impulsar la participación, facilitar la comunicación entre los miembros así como promover la integración y cooperación, por todo esto se da un clima de respeto, libertad y espontaneidad. Los miembros participan y trabajan juntos para lograr los objetivos propuestos y solucionar problemas o conflictos que se puedan presentar, se favorece el desarrollo del equipo pero también el individual.

Desde hace ya varios años, como lo demostró Ralph Stogdill las conclusiones fueron las mismas con las actuales, sólo que cada autor utiliza diferentes conceptos o definiciones para referirse a ellos, pero en sí es lo mismo en lo que coinciden.

Podemos concluir este capítulo mencionando que en las organizaciones así como en los equipos de trabajo, se necesitan líderes que conlleven a cumplir las metas y objetivos de la organización a través del éxito y la competitividad, es decir que consideramos que si no hay liderazgo en el equipo de trabajo no hay control ni dirección sobre el mismo, por ende no se llega a cumplir con lo propuesto y se enfrenta a posibles conflictos sin la posibilidad de poder negociar, pues el líder es quien da fuerza al equipo además de que los direcciona por el rumbo correcto a seguir para lograr lo deseado tanto para los miembros del equipo como para la organización.

# Capítulo 4 La comunicación efectiva como mediadora del conflicto y la negociación en equipos de trabajo en una organización

## 4.1 Mediar conflictos en equipos de trabajo

Los conflictos que se llegan a presentar en los equipos de trabajo dentro del contexto organizacional pueden tener diversas consecuencias, algunas positivas o negativas como ya lo analizamos, destructivas o constructivas, y todo esto repercutirá en el desempeño de la organización.

Las consecuencias constructivas del conflicto según Idalberto Chiavenato son: aumento en la cohesión del equipo por estímulos de identidad dentro del mismo, cambios e innovaciones para resolver el conflicto, así como la colaboración y cooperación para encontrar las soluciones.

Así como examinamos las consecuencias positivas también podemos encontrarnos con el lado opuesto: lo destructivo, dentro de ello encontramos la consecuente frustración y tensión que se origina cuando sus esfuerzos no son reconocidos o cuando son bloqueados, también el fenómeno de la pérdida de energía porque la misma se concentra en el conflicto en lugar de utilizarla para alcanzar los objetivos del equipo, esto conlleva a que haya menos comunicación y sea ineficaz.

Los equipos y sus miembros, crean sus propios estilos para la mediación y posterior resolución de los conflictos, “manejar los conflictos significa administrar las divergencias.”<sup>63</sup>

El mismo teórico nos muestra cinco estilos de manejo de conflictos en los cuales podemos encontrar el estilo de competencia (cuestión de ganar e imponer), el de

---

<sup>63</sup> Idalberto Chiavenato, *op cit.*, p. 530.

abstención (actuar con prudencia), de transigencia (cuestión de mediar), acomodaticio (tomar las cosas con calma) y de colaboración (se trata de resolver para que las dos partes involucradas en el conflicto ganen y se comprometan con la solución).

De acuerdo con lo anterior, se considera que los más óptimos para la resolución de conflictos dentro de los equipos de trabajo, es decir los que servirían mejor y con lo que se ayudaría a la organización serían los de transigencia y colaboración.

Por otra parte, para Acosta, la conducta de los miembros del equipo ante un conflicto, adopta formas diferentes en función de la asertividad y la cooperación, de ellas surgen algunos estilos para abordarlos como:

- Competir

Se da con los miembros muy asertivos pero no cooperantes, que sólo buscan satisfacer sus propios intereses, por esta razón no se facilita el arreglo del conflicto, sólo se puede utilizar para emergencias, imponer disciplina y evitar abusos.

- Colaborar

Aquí los miembros defienden sus derechos pero sí colaboran con el equipo, facilitan los acuerdos y tratan de encontrar una solución que satisfaga a todo el equipo, se utiliza para integrar, mejorar la relación entre los miembros, aprender y aumentar la confianza entre los mismos.

- Evitar

Se rehúsan a los enfrentamientos, no encaran de frente el conflicto y evitan el tema del mismo, se pueden utilizar para tranquilizar situaciones, ganar perspectiva, cuando hay cosas en espera o el asunto es trivial.

- Ceder

Ciertos miembros del equipo evitan a toda costa el enfrentamiento, se olvidan de sus propios intereses para satisfacer los de los otros, se llega a utilizar para ser oído,

ocultar errores, minimizar pérdidas, aumentar el compromiso, mejorar la relación y fusionar perspectivas diferentes.

- Negociar

Se busca el compromiso y soluciones que satisfagan a las dos partes involucradas en el conflicto, es decir resoluciones intermedias, se van a utilizar cuando conviene lograr acuerdos y existe equilibrio entre oponentes. Ésta es la más frecuente.

Lo que menciona dicho autor es que el conflicto siempre trae consecuencias y la relación entre miembros queda afectada ya sea para bien o para mal, además de que el conflicto le cuesta a la organización dinero, tiempo y energía.

El mismo teórico también incluye algunas técnicas para poder manejar los conflictos y éstas se derivan de tres enfoques que son:

- Estructural

Aquí se procura reducir las diferencias que existen en los equipos, localizando los objetivos que pueden compartir y además se une más a los miembros para evitar que se presenten conflictos.

- Del proceso

Se trata de reducir los conflictos por medio de una intervención en el episodio del conflicto, se emplean procedimientos de negociación y concesiones para administrar divergencias entre los intereses de los involucrados en el conflicto. Este enfoque se aplica de tres formas:

1. Desactivando o disminuyendo el conflicto, es decir, en una de las partes involucradas en el conflicto debe haber la prudencia, para que la otra reaccione igual.

2. Reuniendo a las partes para que se confronten, aquí las mismas se confrontan directa y hostilmente para que saquen sus emociones, discutan, encuentren el problema principal e identifiquen posibles soluciones que les convenga a ambos miembros.

3. Pidiendo la colaboración de las partes, es en donde los miembros involucrados en el conflicto, trabajan juntos para la solución de sus problemas.

- Mixto

Se trata de controlar el conflicto considerando los enfoques anteriores, se suele utilizar de dos formas:

- 1) Influyendo en el proceso del conflicto por medios estructurales, es decir adoptando reglas para resolverlo y que así se pueda controlar.
- 2) Recurriendo a terceros del interior de la organización, siempre y cuando estén disponibles en cualquier momento para ayudar a la resolución de los conflictos, así mismo son los intermediarios entre las partes para que se comuniquen, vinculen e integren.

En conflictos interpersonales se da que los sentimientos llegan a ser más importantes que las palabras por ello se debe aprender a reconocer y comprender las emociones de los miembros del equipo.

José María Acosta también nos menciona que si se solucionan los conflictos de manera no adecuada existe un elevado riesgo de dañar las relaciones de los miembros y se puede disminuir la efectividad y eficacia de la comunicación en los equipos y de la organización.

Además nos indica que para manejar efectiva y eficazmente el conflicto, los miembros del equipo involucrados deben adoptar ciertos principios, por ejemplo: pensar antes de actuar, comprender las causas del conflicto, hacer que cada parte exponga su visión, dejar en claro posturas e intereses, enfrentar el problema, más no al otro miembro o miembros con los que se presenta el conflicto, buscar soluciones, que cada parte asuma su responsabilidad, proponer diversas alternativas, pensar en el futuro tanto para el equipo como para la organización. “El conflicto no es un problema sino una oportunidad.”<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> José María Acosta, *op cit.*, p. 190.



Hellriegel *et al*, identifican dos tipos de conflictos relacionados con equipos de trabajo los cuales son:

### I Intragrupos

Es en el que se dan choques entre algunos o todos los miembros del grupo o equipo y llega a afectar la efectividad del mismo.

### II Intergrupos

Aquí se da la oposición y enfrentamiento entre equipos o grupos completos, es decir, uno contra el otro.

Así mismo, no son los únicos estilos en los que hacen énfasis estos teóricos, pues también aluden a los siguientes:

- De evasión

Son los comportamientos no asertivos y no cooperativos, quienes lo utilizan es porque quieren estar alejados del conflicto que se les está presentando.

- Compulsivo

Aquí los comportamientos sí son asertivos pero de igual forma que en el anterior no son cooperativos, y reflejan el enfoque de ganar-perder, también se incluyen aspectos coercitivos y de dominio.

- Servicial

Encontramos los comportamientos cooperativos pero no asertivos, por lo regular se representa un acto sin interés y una estrategia a largo plazo para que se estimule la cooperación de otros miembros involucrados.

- De colaboración

Se dan los comportamientos de cooperación y asertividad muy alta, incluye el enfoque ganar-ganar, que también ya lo indagamos, aquí se desea llevar al máximo los resultados obtenidos.

- De compromiso

Nivel del comportamiento intermedio, pues existe cooperación y asertividad, es decir, se da y se toma, es el estilo que más se utiliza para resolver conflictos ya que es óptimo y proporciona buenos resultados.

Con esto vemos que los conflictos se deben trabajar con precaución y cuidado pues la manera en que reaccionan los miembros de los equipos ante el conflicto suele variar, ya que el conflicto tiene influencia en sentimientos, pensamientos, percepciones, actitudes y comportamientos de las personas. Si un conflicto no se resuelve a tiempo y de manera óptima, puede ocasionar que en un futuro surjan otros conflictos derivados de ese pero más fuertes o intensos, así que como lo venimos checando no todo el conflicto es malo pues se pueden aprovechar sus consecuencias constructivas con miras a las metas propuestas por la organización.

Finalmente concluimos que la resolución de conflictos lleva a la organización a cambios necesarios como cohesión y madurez tanto de un miembro del equipo como del equipo en general, además de que los conflictos siempre van a estar presentes en todos lados y es cuestión de nosotros saberlos mediar y manejar a través de buenas y aplicables negociaciones que funcionen, para esto en el siguiente y último apartado nos enfocaremos a los estilos, tipos, formas y demás asuntos relacionados con las negociaciones.

#### **4.2 Tipos de negociaciones aplicables a equipos de trabajo**

En este último apartado nos enfocaremos a las negociaciones que se pueden implementar en los equipos de trabajo ante los posibles conflictos que se lleguen a presentar con los miembros, entre otras cosas relacionadas a esto.

Daremos inicio con las ventajas que se presentan en el proceso de la negociación, esto tomado del libro *Relaciones interpersonales. Trabajo en equipo* (2005) de María Isabel Campos Pinar.

Se da una comunicación interpersonal, las partes participan en el proceso del control del conflicto, existe confidencialidad, hay manejo personal del tiempo, encontramos la satisfacción de los intereses y el control del gasto, sólo por mencionar algunas.

Por su parte, Esteban Núñez y Sara Lidia mencionan que “durante la negociación se toman varias decisiones por ejemplo suponer acuerdos, retroceder o permanecer.”<sup>65</sup> Así mismo también señalan que existen posturas psicológicas que se dan frente a un conflicto tales como que se pueden valorar o usar las diferencias para tener una mejor solución, se puede escuchar en forma comprensiva y al hacerlo desde otra perspectiva se observa mejor el problema y evita que la negociación se vaya por otro lado, se sugieren reglas y procedimientos para resolver diferencias.

Entonces en una situación de negociación, se debe evitar la confrontación directa y utilizarla para lograr los fines propuestos por la organización.

Para José María Acosta, lo que hace que una negociación tenga éxito es la convicción de que no se trata de derrotar a la otra parte, sino a la preparación, al conocimiento del comportamiento de los demás, todo esto combinado para satisfacer las necesidades de todos los miembros del equipo.

El objetivo de toda negociación es resolver el conflicto con un compromiso o solución que satisfaga a quienes están involucrados dentro del conflicto

Nicolás Fernández Losa en su libro *Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones* (1999) indica que existen cinco estilos de negociación que no deben clasificarse en buenos o malos y éstos son:

- Competitivo
- De evitación
- De compromiso
- Complaciente
- Colaborador

---

<sup>65</sup> Esteban Núñez y Sara Lidia Pérez, “Manejo del conflicto” en *Sociedad de Psicología Aplicada, A.C.* [en línea] Dirección URL: <http://www.spap.com.mx/articulos/manejo.pdf> [Consulta: 25 de enero de 2015 a las 18:36 horas].

También expresa que hay dos tipos de negociaciones:

### *Distributiva*

Aquí una parte gana y la otra pierde, esto porque los recursos pueden ser limitados y con la negociación se determina quien los recibirá, a esta negociación también se le conoce como negociación de ganar o perder.

Y el otro tipo de negociación es:

### *Ganadora o también conocida como integradora*

Aquí las partes ganan, ninguna pierde, es decir llegan a un común acuerdo que resulta satisfactorio para ambas.

Pero así como existen las anteriores, también podemos encontrar *las negociaciones mediante terceros* y de éstas se deslindan cuatro tipos que son:

#### 1. Mediación

Se da cuando un tercero que es neutral actúa razonablemente, da sugerencias y convence, no tiene autoridad de obligación, es decir las partes afectadas pueden escucharlo o no.

#### 2. Arbitraje

El tercero tiene la autoridad o el poder de imponer un acuerdo, en el convencional se elige una solución de entre las posturas en las partes involucradas en el conflicto, y en el de oferta final se escoge la oferta de una parte u otra.

#### 3. Conciliación

Lo vemos cuando el tercero es en quien confían las partes afectadas, es el enlace de comunicación de los involucrados.

#### 4. Consulta

Es cuando el tercero es un experto en la resolución de conflictos y trata de arreglar las dificultades que se presentan, enfocándose más en las relaciones entre las partes que en los temas del conflicto.

Otros autores como John M. Ivancevich *et al*, también hacen mención de ciertos tipos de negociaciones las cuales las definen como:

### Distributivas

Se trata del ganar-perder, el cual pudimos ver más atrás, pues se trata de la ganancia de una de las partes lo que hace que la contraria pierda, aquí dominan los estilos de manejo del conflicto de compromiso e imposición que también pudimos analizar en el apartado anterior.

### Integradoras.

Es la solución de donde se logra que se beneficien a ambas partes, pues éstas llegan a un acuerdo, aquí los estilos de manejo de conflicto que se manejan son el de colaboración y el de compromiso, éste último igual que en la negociación distributiva.

Ann Jackman en su libro *Cómo negociar* (2006), señala algunos tipos de negociación que no resultan satisfactorias para las partes, aquí hallamos la negociación coercitiva, que es donde una de las partes que interviene en la negociación utiliza su poder de forma inapropiada sobre la otra parte y la manipuladora, es similar a la anterior, pero se basa en engaños, mentiras, ocultar la verdad y se le muestra a la otra parte lo mejor para que acepte a la negociación.

También habla de las negociaciones formales y las informales.

#### - Formales

Las negociaciones son acontecimientos que se llevan a cabo durante un largo tiempo, además de que se necesitan satisfacer diversos intereses de los miembros involucrados en conflictos.

#### - Informales

Estas negociaciones son más cortas y por ende se resuelven más rápido y fácilmente.

También se hace alusión a los tipos de negociaciones en función del clima de la negociación y éstos son:

- Por posición

Se inicia la negociación con los requerimientos sobre lo que quieren conseguir, no se mueven de su posición hasta obtener lo propuesto.

- Por confrontación

Aquí se compete para obtener soluciones que les favorezca a sí mismos, consideran que la otra parte siempre debe ceder, ésta no es útil ya que nadie quiere negociar con una persona que sólo ve por sus propios intereses sin pensar en la otra parte afectada.

- Por principios

Sólo se busca satisfacer sus objetivos por medio de la otra parte, es decir se concentra en objetivos del adversario para conseguir los propios.

- Por situación o cooperación

Va por resultados que les favorezca a ambas partes, buscando las soluciones en conjunto.

Y además en función de la duración se divide en:

- Inmediata

Se busca conseguir la solución de una manera muy rápida, sin importar algún tipo de relación con la otra parte involucrada en el conflicto, para resolverlo se basan en aspectos objetivos.

- Progresiva

Se da importancia a las relaciones personales, se crea un clima óptimo para dar inicio a la negociación, se basan aspectos tanto objetivos como subjetivos.

Por último se menciona a dos tipos de negociadores que son:

- Suaves

Tienden a no fomentar el enfrentamiento entre las partes, tratan de llegar a un acuerdo y le dan gran importancia a relaciones interpersonales.

- Duros

Éstos siempre buscan la victoria, son amenazadores, llegan a soluciones extremas y no se preocupan por las relaciones interpersonales.

Cuando se enfrentan estos dos, el que sale victorioso es el negociador duro, en cambio, si se enfrentan dos negociadores duros, la negociación llega a estancarse, por ende se debe llegar a un punto medio y ser un negociador eficaz y efectivo que defienda sus opiniones sin dejar de lado a la otra parte implicada.

Para concluir con este capítulo, cabe mencionar que para solucionar un conflicto de forma efectiva se debe escuchar de forma atenta y activa, apreciar y entender las propuestas, es fundamental comunicar adecuadamente, así como comprender el conflicto y la solución propuesta.

## Conclusiones

Después de haber desarrollado el tema de “El uso de la comunicación efectiva como mediadora del conflicto y la negociación en equipos de trabajo en una organización” y de haber expuesto temas referentes a la comunicación y relacionados con los equipos de trabajo, se llegó a las siguientes conclusiones:

La metodología que se utilizó fue cuantitativa y se pudo analizar cómo el concepto de comunicación se ha ido transformando con el tiempo, es decir, depende del autor que la describa.

Dentro de la comunicación interna se encuentran los equipos de trabajo, esto porque los miembros trabajan en el interior de la organización y se revisó como ésta es fundamental para la detección de conflictos y la oportuna solución de los mismos, es decir llegar a negociaciones óptimas que benefician a todos.

Como también se pudo apreciar, quedó clara la diferencia que existe entre equipo y grupo, el primero se refiere a las personas que se comprometen para obtener una meta deseada, trabajando juntos para el bien de la organización más que el personal; y el segundo son aquellos que tienen poca interacción y solamente se reúnen para lograr objetivos individuales aunque por esta razón de la individualidad, todos no llegan a estar coordinados entre sí.

En los equipos de trabajo, los miembros juegan diversos roles y como ya se apreció, estos son fundamentales para que el equipo se desenvuelva óptimamente y llegue a las metas propuestas y entre los más importantes y más usados están el integrador, asesor, organizador, experto, el líder, coordinador y animador. Además de los roles positivos que no son los únicos que existen, pues también están los contrarios, es decir los negativos y entre los más destacados tenemos al antilíder, al crítico y al negativo, se llegó a la conclusión de que muchas veces estos perjudican no solamente a los equipos de trabajo, también a las organizaciones.



Es importante concluir que estos roles pueden llegar a traer conflictos entre los miembros del equipo y por ende no se llegaría a los objetivos deseados, es ahí donde se analizó que entra en acción la comunicación efectiva para la solución de los conflictos que se puedan presentar.

Los conflictos se dan porque no todas las partes involucradas en el equipo llegan a ponerse de acuerdo en su trabajo, tienen diferencias personales y/o laborales o traen arrastrando problemas que posteriormente afectan no sólo al equipo sino a toda la organización, esto cuando no llegan a resolver el conflicto a favor.

También se consideró que existen diversas negociaciones para la solución de conflictos pero llamó la atención la participación de terceras personas ya que en ocasiones los miembros del equipo no logran solucionar sus problemas y tiene que entrar una persona externa al equipo, menciónesele árbitro, mediador o conciliador para ayudarlos con esta situación; así fue como se concluyó que si tuvieran una adecuada comunicación y forma de negociar todo sería más sencillo ante esto.

Otra conclusión fue que la comunicación es básica para el trabajo en los equipos, que lo planeado tenga resultados satisfactorios además de que los equipos puedan ser eficaces y efectivos, es por ello que se debe cuidar la forma en que se comunica, ya sea verbal o no verbal, porque como se expresó, con todo comunicamos.

Por ende, la comunicación efectiva se necesita para transmitir óptimamente el mensaje entre los miembros del equipo, pero como se estudió, encontramos barreras que la impiden tales como las psicológicas y físicas.

Como se sabe, la seguridad es fundamental en los integrantes del equipo para que la comunicación efectiva se dé y así recibir el mensaje propuesto, con esto se da la escucha efectiva que es la manera de escucharse adecuadamente unos con otros y para ello se requiere disposición y hacerlo de forma verbal y no verbal.

Las pautas más utilizadas de escuchar activamente son las psicológicas o no verbales entre las que están el contacto visual, poner atención, concentrarse y no interrumpir a la otra parte.

También se analizó la importancia de las actitudes, comportamientos y emociones tanto positivas como negativas que tienen los miembros de los equipos; por ende las actitudes son fundamentales para la obtención de las metas deseadas

Además se relató que como en todo, encontramos a personas con diversas actitudes y pensamientos, algunos de los miembros de los equipos son alegres y optimistas; otros pesimistas, egoístas, envidiosos, inadecuados, su perfil no es óptimo. Sus actitudes dan qué comentar dentro de la organización, esto ya que si son positivas ayudarán a la construcción y logro de objetivos; y las negativas traerán conductas no deseadas, es complicado que los logros se lleven a cabo porque no existe el compromiso con el equipo y por ende con la organización.

Como se pudo examinar, existen miembros que desempeñan el rol de líderes dentro del equipo y la mayoría de las veces es benéfico para la organización siempre y cuando éstos sean buenos líderes y sepan llevar al equipo al éxito, por el contrario, si no son buenos líderes el equipo y la organización se irán en declive, pero se concluyó que el perfil y actitudes del líder efectivo varía para que éste sea exitoso, no tienen características definidas ni tampoco se sigue una rutina específica para llevar al equipo a donde se propuso desde el principio.

Otra de las conclusiones con respecto al liderazgo, es que los mejores líderes y los que más utilizan en las organizaciones son aquellos que se preocupan primero por los miembros de su equipo, que le dan más importancia a éstos, para que así estén bien en lo personal y posteriormente puedan trabajar óptimamente y en plenitud. Ya se sabe que hay diversos tipos de líderes y las organizaciones tomarán en cuenta primero a los que considere que ayudarán al equipo.

Con todo lo mencionado hasta aquí, se concluye que los problemas en las empresas son causados por una mala o deficiente comunicación entre los miembros y/o con sus líderes. Se explicó que la comunicación efectiva funciona para negociar y resolver los conflictos dentro de los equipos de trabajo en una organización

La comunicación es importante para que exista una buena interacción entre los miembros de los equipos dentro de las organizaciones, aunque cabe mencionar que la comunicación no sólo va a resolver conflictos y ejecutar planes sino que también va a propiciar una relación adecuada entre los individuos de una organización, generando un buen ambiente laboral.

El impacto organizacional de una mala comunicación llega principalmente a la productividad, seguido de la confusión en los equipos y esfuerzos duplicados al no comprender metas, instrucciones, objetivos y/o prioridades.

Por lo cual, para resolver los diversos conflictos que se suscitan dentro de los equipos de trabajo, se necesitan utilizar las herramientas que ofrece la comunicación efectiva como son un buen liderazgo, la escucha efectiva/activa utilizada óptimamente y que se lleven a cabo en la práctica los diversos tipos de negociaciones que se mencionaron, todo esto para que los equipos de trabajo sean productivos y ayuden a la organización a cumplir sus metas y objetivos que se trazaron.

Los beneficios que brinda la comunicación efectiva en los equipos de trabajo son: mediar los conflictos que se dan en los mismos para mejorar la productividad, así como negociar para que exista una mejor comunicación entre los miembros que conforman a un equipo y realizar el trabajo asignado para así contribuir con su organización.

La solución a la falta de comunicación en los equipos de trabajo, es desarrollar una buena comunicación entre los integrantes del mismo, usando a la comunicación efectiva como herramienta para lograr dicho objetivo.

Como resultado de una comunicación efectiva para evitar conflictos y resolverlos (negociar) dentro de los equipos de trabajo en una organización se encontró que es necesario que los miembros del equipo estén coordinados.

Por ende concluyo que en cualquier organización, es fundamental trabajar en equipo a pesar de que se puedan dar conflictos entre los miembros, así mismo hay maneras para llegar a negociarlos y poder seguir trabajando en equipo de manera funcional.

El trabajo dejó más aprendizajes sobre la comunicación efectiva al estudiarla y analizarla desde la perspectiva organizacional, es decir entre los miembros de los equipos de trabajo que suelen existir en las organizaciones y cómo benefician o perjudican, así como saber qué se debe hacer en estas circunstancias.

Además de este trabajo y el esfuerzo que conllevó el mismo, la carrera brindó varios aprendizajes, de los más importantes fueron por parte de algunos profesores de la facultad, así como experiencias dentro y fuera de las aulas, con los compañeros y amigos. Estas experiencias y aprendizajes son los que se han puesto en práctica afuera en el campo laboral, así como los consejos recibidos por profesores.

La Universidad posee gran valor sentimental, ya que fue una segunda casa, abrió sus puertas, acogió por un tiempo y finalmente dejó con buenos sabores de boca, siempre poniéndola en alto por doquier, presumiendo todo lo que a ella se refiere.

Fue, es y será un orgullo ser universitaria de la máxima casa de estudios. Todo lo ahí aprendido, se le debe a muchas personitas que dejaron una huella con el simple hecho de conocerlos y haber interactuado con ellos.

La postura final es que por mí raza hablará el espíritu.

## Fuentes de Información

### Bibliografía

- ACOSTA, José María, *Trabajo en equipo*, España, ESIC, 2011, 238pp.
- ANDRADE, Horacio, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, España, Netbiblo, 2005, 122pp.
- ARTAL Castells, Manuel, *Dirección de ventas*, España, Editorial Casa del Libro Gandhi, 2012, 524pp.
- BALLENATO Prieto, Guillermo, *Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos*, Madrid, Pirámide, 2008, 165pp.
- BALLESTA Pagán, Javier, *et al*, *Los medios de comunicación en la sociedad actual*, España, Universidad de Murcia, 2001, 2ª edición, 246pp.
- BATEMAN, Thomas S., *Administración. Una ventaja competitiva*, México, McGraw-Hill, 2001, 632pp.
- BERLO, David K., *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*, Buenos Aires, El Ateneo, 2000, 173pp.
- BERMEJO, José Carlos y Ana Martínez, *El trabajo en equipo: vivir creativamente el conflicto*, España, Sal Terrae, 2009, 111pp.
- BONILLA Gutiérrez, Carlos, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, 2001, 2ª edición, 120pp.
- BONILLA Gutiérrez, Carlos, *Relaciones Públicas*, México, Editorial Grupo Patria Cultural, 2002, 164pp.
- CALDEVILLA Domínguez, David, *La cara interna de la comunicación en la empresa*, España, Editorial Visión, 2010, 235pp.
- CAMPOS Pinar, María Isabel, *Relaciones interpersonales. Trabajo en equipo*, Madrid, Editorial Formación Alcalá, 2005, 352pp.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, México, Thomson Editores, 2004, 641pp.

- DAFT, Richard y Richard M. Steers, *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, México, Editorial Limusa, 1992, 773pp.
- DE LA CRUZ Lablanca, Ignacio, *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*, Madrid, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014, 135pp.
- DE LA TORRE Hernández, Francisco y De la Torre Zermeño, Francisco, *Taller de análisis de la comunicación*, México, McGraw-Hill, 1995, 213pp.
- DÍAZ Bordenave, Juan y Horacio Martins de Carvalho, *Planificación y comunicación*, Quito, Don Bosco, 1978, 307pp.
- DUBRIN, Andrew J., *Fundamentos de comportamiento organizacional*, México, Thomson Editores, 2003, 359pp.
- DUGGER, Jim, *Escucha eficaz: la clave de la comunicación*, Madrid, FC Editorial, 2006, 155pp.
- ESCRIBANO Ruíz, Gabriel, *et al*, *Políticas de marketing*, España, Ediciones Thomson-Paraninfo, 2006, 345pp.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *et al*, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991, 368pp.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México, McGraw-Hill, 2001, 2ª edición, 411pp.
- FERNÁNDEZ Losa, Nicolás, *Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones*, Madrid, Civitas Ediciones, 1999, 336pp.
- FERNÁNDEZ, Susana, *Técnicas de negociación. Habilidades para negociar con éxito*, Colombia, Ediciones de la U-Ideas Propias Editorial, 2010, 111pp.
- GARCÍA del Junco, Julio, *et al*, *Formar y dirigir el mejor equipo de trabajo*, México, Delta Publicaciones, 2012, 131pp.
- GARCÍA Jiménez, Jesús, *La comunicación interna*, España, Ediciones Díaz de Santos, 1998, 373pp.
- HALL, Richard, *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, México, Price Hall, 1996, 6ª edición, 360pp.

- HAMLIN, Sonya, *How to talk so people listen*, EE.UU, Harpercollins Publishers Inc., 2007, 336pp.
- HARTZLER, Meg y Jane E. Henry, *Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo*, México, Alfaomega-Oxford, 1999, 244pp.
- HELLRIEGEL, Don, *et al*, *Comportamiento organizacional*, México, Thomson Editores, 1999, 8ª edición, 635pp.
- HOLPP, Lawrence, *Dirija el mejor equipo de trabajo*, España, McGraw-Hill, 2003, 234pp.
- HOMS Quiroga, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990, 148pp.
- IVANCEVICH, John M., *et al*, *Comportamiento Organizacional*, China, McGraw-Hill, 2005, 700pp.
- JACKMAN, Ann, *Cómo negociar*, Colombia, Panamericana Editorial, 2006, 128pp.
- LUCAS Marín, Antonio, *Sociología de las organizaciones*, Madrid, Editorial Fragua, 2002, 491pp.
- LUHMANN, Niklas, *Organización y decisión*, México, Herder, 2010, 1ª edición, 550pp.
- LUHMANN, Niklas, *El derecho de la sociedad*, México, Herder, 2005, 2ª edición, 679 pp.
- MAHIEU, Pierre, *Trabajar en equipo*, México, Siglo XXI Editores, 2005, 173pp.
- MARTIN Serrano, Manuel, *Teoría de la comunicación: la comunicación, la vida y la sociedad*, Madrid, McGraw-Hill, 2007, 338pp.
- MARTÍNEZ, Alberto, *Comunicación organizacional práctica*, México, Trillas, 1988, 111pp.
- NEWSTROM, John W., *Comportamiento humano en el trabajo*, México, McGraw-Hill, 2007, 12ª edición, 501pp.
- REBEIL, María Antonieta y Celia Ruíz Sandoval, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Plaza y Valdés Editores, 1998, 386pp.

- ROBBINS, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Educación, 2004, 10ª edición, 675pp.
- RUÍZ Olabuénaga, José Ignacio, *Sociología de las organizaciones complejas*, España, Universidad de Deusto, 2007, 304pp.
- S/autor, *Comunicación Interna*, España, Editorial Vértice, 2007, 64pp.
- S/autor, *Coordinación de equipos de trabajo*, España, Editorial Vértice, 2008, 164pp.
- S/autor, *La adhesión de las personas y la calidad total: la comunicación interna*, Madrid, Editorial Club Gestión de Calidad, 1997, 181pp.
- S/autor, *La comunicación comercial*, España, Editorial Vértice, 2004, 126pp.
- THAYER, Lee, *Comunicación y sistemas de comunicación*, Barcelona, Edicions 62, 1975, 456pp.
- TRELLES Rodríguez, Irene, *Comunicación Organizacional*, La Habana, Editorial Félix Varela, 2001, 285pp.
- VERDERBER, Rudolph y Kathleen Verderber, *¡Comunícate!*, EE.UU, Editores Cengage Learning, 2009, 12ª edición, 520 pp.
- WHYTE, William H., *El hombre-organización*, México, FCE, 1961, 408pp.
- ZEPEDA Herrera, Fernando, *Psicología organizacional*, México, Pearson, 1999, 358pp.

## Cibergrafía

- “Comunicación” en el Diccionario de la Real Academia Española [en línea] España, Dirección URL: <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c> [Consulta: 28 de enero de 2014].
- LLACUNA, Jaime y Laura Pujol, “La comunicación en las organizaciones” en *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo*, España, 6pp. [en línea] Dirección URL: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf) [Consulta: 15 de octubre de 2014 a las 13:31 horas].



- MOLINA García, Ciara, “Escuchar no es lo mismo que oír” en *Ciara Molina. Psicóloga Emocional*, [en línea] Dirección URL: <http://www.ciaramolina.com/escuchar-no-es-lo-mismo-que-oir/> [Consulta: 26 de noviembre de 2014 a las 10:07 horas].
- NÚÑEZ, Esteban y Sara Lidia Pérez, “Manejo del conflicto” en *Sociedad de Psicología Aplicada, A.C.* [en línea] Dirección URL: <http://www.spap.com.mx/articulos/manejo.pdf> [Consulta: 25 de enero de 2015 a las 18:36 horas].
- OLALLA, Julio, “Aprendizaje transformacional” en *Newfield Network* [en línea] Dirección URL: <http://www.newfield.cl/que-es-aprendizaje-transformacional/> [Consulta: 30 de septiembre de 2014 a las 20:45 horas].
- ORTIZ Rosales, José Luis, “La mayoría de las universidades mexicanas reprueba en Oratoria” en *Portal de Noticias del Tecnológico de Monterrey*, [en línea] Dirección URL: <http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jose+luis+ortiz+rosales/op%2819sep12%29joseluisortiz> [Consulta: 1° de octubre de 2014 a las 14:56 horas].
- SALO, Nuria, “La comunicación interna. Instrumento fundamental de la función directiva” en *Barcelona Management Review*, Barcelona, 44pp. [en línea] Dirección URL: <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf> [Consulta: 12 de septiembre de 2014 a las 13:14 horas].

### Otros medios

- CAPRIOTTI, Paul, “La comunicación interna”, *Revista Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, Núm. 13, Diciembre 1998, Argentina, 7pp.
- CEDARO, Karina, *Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las Universidades públicas* (Tesis), Uruguay, Edutecne, 2007, 219pp.