



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

COMUNICACIÓN PERSUASIVA Y LIDERAZGO

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA

MARA ARLEN JENIFFER CABELLO SAAVEDRA

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. EFRAÍN PÉREZ ESPINO



Ciudad Universitaria, 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatoria

Al héroe que ha inspirado mi vida, fortalecido mis sueños, fomentado mi ambición y velado por mi bienestar con su esfuerzo, a mi padre con todo mi amor. Nada de esto sería posible sin ti.

A mi príncipe azul que pasó noches enteras enseñándome todo sobre números complejos para que pudiera pasar el examen más difícil que he presentado en mi vida, gracias corazón.

A aquella que llegó a mi vida como una chispita para más tarde convertirse en una luz cegadora. Gracias Marilupe.

Y dónde sea que estés a ti gordo, con cariño. Tu recuerdo me mantiene fuerte.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO 1	
COMUNICACIÓN, TEORÍAS Y MODELOS DE COMUNICACIÓN	1
1.1 TIPOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN	16
CAPÍTULO 2	
LA ORGANIZACIÓN	21
2.1 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN	23
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	41
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	47
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	52
2.5 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	57
CAPÍTULO 3	
LIDERAZGO	62
3.1 TIPOS Y ELEMENTOS DEL LIDERAZGO	75
3.2 FUNCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER EN LA ORGANIZACIÓN	82
3.3 LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN	
Y EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN	84
CAPÍTULO 4	

COMUNICACIÓN PERSUASIVA Y LIDERAZGO	87
4.1 HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA	90
4.2 COMUNICACIÓN PERSUASIVA Y LIDERAZGO	100
CAPÍTULO 5	
MANUAL PARA EL LÍDER ORGANIZACIONAL	
INTRODUCCIÓN	102
PROPÓSITO Y ALCANCE	103
RECOMENDACIONES	104
MANUAL PARA EL LÍDER ORGANIZACIONAL	
5.1 PERFIL PSICOSOCIAL	105
SOCIABILIDAD DEL LÍDER	108
TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO	111
MÉTODOS DE ADAPTACIÓN	112
VARIABLES DEL LIDERAZGO	114
RECONOCIMIENTOS Y CORRECCIONES	115
OBTENCIÓN DE RESULTADOS	118
5.2 PERFIL COMUNICACIONAL	120
MENSAJE PERSUASIVO	120
COMUNICACIÓN DESCENDENTE	121

CLARIDAD DEL MENSAJE	122
LOS ARGUMENTOS DEL MENSAJE	123
MENSAJE DE VINCULACIÓN CON RECEPTORES	124
PRINCIPIOS DE LA PERSUASIÓN	124
MENSAJE SEGÚN EL MEDIO	125
5.3 RECAPITULACIÓN	126
TIPOS DE MENSAJES PERSUASIVO	126
CONCLUSIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	138

INTRODUCCIÓN

Esta tesis surge a partir de la inquietud por encontrar nuevos ángulos de trabajo de la comunicación organizacional en todos sus ámbitos como es el caso del liderazgo y sus implicaciones en las actividades diarias de las empresas y sus colaboradores.

La idea conceptual de ésta se concibió a partir de la observación de diversas organizaciones pues gran parte de la problemática de éstas radica en la selección adecuada o no de un líder funcional y en la falta de atención por parte de ellas ante el potencial que ofrece un líder nato además de la necesidad de resolver diversas incógnitas sobre la función del liderazgo y sus características: ¿El líder nace o se hace?, ¿Qué elementos componen a un líder y cuáles son sus particularidades?, ¿Cuáles son los requerimientos normativos para convertirse en líder?, ¿Basta con trabajar con ahínco o se requiere de otras capacidades personales?

Lo anterior a partir de la hipótesis central de esta tesis, la cual plantea que un individuo que no conozca ni se prepare en el ambiente del liderazgo organizacional, procesos, técnicas y herramientas de la comunicación persuasiva luego entonces tendrá serias limitaciones para ejercer esta función dentro de su organización.

Con dichos fundamentos se buscó elaborar una teorización sobre los elementos que componen al liderazgo y cómo se relaciona este fenómeno con la comunicación; en particular con la organizacional.

El capítulo uno de este trabajo incluye el estudio a profundidad de los elementos de la comunicación, teorías, estrategias y herramientas para reflexionar sobre la definición de comunicación y sus instrumentos así como las teorías que la acompañan, con la finalidad

de esclarecer en la medida de lo posible este fenómeno y ayudar a una mayor comprensión de la misma para después ahondar en las cuestiones organizacionales.

Así el estudio de la comunicación y su marco teórico comienzan la reflexión sobre las cuestiones que acompañan al fenómeno conocido como liderazgo. Con el fin de establecer un marco de referencia que permita al individuo conocer todos y cada uno de los elementos de la comunicación humana y sus repercusiones.

Con este capítulo se establece desde el comienzo que sin comunicación ningún individuo puede realizar actividad alguna y por otra parte se concluye que sin el pleno conocimiento de sus elementos es imposible comprender cualquier fenómeno de índole humano.

En este apartado se concluye que el estudio y análisis de la comunicación es indispensable para comprender el fenómeno del liderazgo; sin embargo éste no es exclusivo de una sola área pues se presenta en diferentes espacios como son la política, el deporte o la religión, entre otros, por lo cual cada aspecto requiere de un estudio en particular desde su perspectiva y desde su campo de acción.

Por lo tanto el segundo capítulo surge con la necesidad de vincular este fenómeno de estudio con la organización para entender que cada parte que la compone tiene un papel importante en el establecimiento de un individuo y sirve como guía en todos los procedimientos que se realizan a nivel organizacional.

Lo anterior partiendo del hecho de que ésta constituye uno de los campos de acción en los que se desarrolla el liderazgo y para poder entender los procesos que llevan a cabo los trabajadores es necesario estudiar las pautas y normas que los acompañan en sus actividades diarias dentro de la organización, con la finalidad de ahondar en los aspectos que competen al fortalecimiento del líder.

Aunado a lo anterior, el conocimiento de la mayor parte de los elementos de una organización permite indicar los diferentes niveles sobre los cuales el liderazgo ejerce una acción fundamental, así como también establece las formas de operación que un individuo puede emplear dependiendo del área en el que se encuentre dentro de dichos aparatos organizacionales.

Por otra parte en el capítulo tercero de esta tesis se encuentran las teorías del liderazgo, en suma ofrecen un panorama extenso sobre las áreas que se han cubierto con respecto a este fenómeno y también aquellas que aún carecen de exploración. De esta manera se vuelve más sencillo encontrar los puntos de inflexión sobre los cuales trabajar un nuevo manual de liderazgo para la organización.

Con un amplio estudio sobre el tema, el apartado comprueba que la mayoría de las tendencias en esta área son parte de las teorías psicológicas, por lo cual es necesario ampliar una perspectiva comunicacional en este aspecto con la finalidad de extender los horizontes que se conocen en la actualidad sobre el hecho conocido como liderazgo.

Este capítulo interpreta dichas teorías y las analiza desde lo particular a lo general mediante diversos autores que manifiestan el uso de éste desde un ámbito social hasta organizacional para concluir que existen diversas teorías sobre este fenómeno, pero la gran mayoría son excluyentes y analizan al líder en su función y desempeño describiendo cada uno de sus tipos y el porqué de su funcionamiento sin establecer un patrón de comportamiento incluyente que permita al individuo emplear estos diferentes modelos.

El cuarto capítulo surge a partir de un esfuerzo por conjuntar las diversas teorías del liderazgo y sus tipos de líderes con un esquema que permita estrategias al alcance de los individuos, el cual establece que para poder enriquecer este aspecto en el área laboral es necesario contar con una asesoría comunicacional que establezca los diferentes métodos

de comunicación; en particular los de la comunicación persuasiva como un apoyo para establecer completamente las bases que solidifican un liderazgo potente y funcional.

Con la necesidad de expandir esta herramienta se evidencia la interrelación específica entre liderazgo y comunicación, y con los análisis de estas dos áreas en particular se determina que sin comunicación no hay liderazgo pues es imposible para un líder establecer una conexión con sus colaboradores si no cuenta con las herramientas adecuadas para enviar y recibir mensajes, así como negociar las diferentes estrategias de motivación posibles dentro de un ambiente de trabajo.

Por lo tanto en el capítulo quinto se establece una relación fehaciente entre estas herramientas y el fenómeno del liderazgo, con el objeto de ofrecer a líderes potenciales y reales las estrategias viables para crear, fortalecer y mantener un liderazgo funcional y flexible que provoque su crecimiento personal, de la empresa y del equipo de trabajo.

Todo lo anterior con el fin de elaborar, como propuesta original, un manual con la intención de agrupar todos los componentes básicos del procedimiento de liderazgo y de comunicación persuasiva en un solo espacio que permita al individuo conocer las normas mediante las cuales debe regirse para alcanzar esta posición dentro de su ámbito laboral.

Con ello se pretende cubrir la creciente necesidad de las empresas por establecer jefes de área o directivos quienes cuenten con la capacidad no sólo del tipo de autoridad que patenta ordenes sino también de aquella que busca ofrecer a sus colaboradores la motivación necesaria para poder cumplir con los objetivos institucionales.

El trabajo realizado en el capítulo quinto ofrece a los líderes potenciales o reales la posibilidad de alcanzar un mejor desempeño organizacional que satisfaga las necesidades tanto de empleados como de la empresa a través de un manual de

comunicación para el líder, el cual establece las principales formas de motivar y crecer a nivel profesional, identificarse con una causa en particular y compartirla en un esfuerzo recíproco que provoque el éxito.

Esta tesis pretende establecer que sin un conocimiento del liderazgo y sus herramientas sería más difícil desempeñar esta función en una organización, aunque a lo largo de la misma se pudo establecer de manera concisa la interrelación e interdependencia definitiva entre la comunicación y el liderazgo como dos elementos fundamentales en el desempeño de un líder funcional.

Con base en ella se buscó establecer en el manual diversas pautas de comportamiento que permiten al individuo conseguir un puesto de respeto y autoridad en la organización, no sólo otorgado por los directivos de la misma, sino concedido a su vez por sus colaboradores por medio de estrategias de comunicación persuasiva y teorías del liderazgo.

Lo anterior da como resultado un esfuerzo que no sólo dilucida la vinculación del conocimiento de las estrategias de liderazgo, de la comunicación y su interrelación sino que incorpora un aporte práctico, viable y fácil de alcanzar a través de la práctica constante de los diferentes métodos aquí presentados para la elaboración de mensajes y la estructuración de un liderazgo positivo, funcional, flexible y específico de diversas experiencias y momentos organizacionales.

CAPÍTULO UNO

COMUNICACIÓN, TEORÍAS Y MODELOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación es parte fundamental de nuestras vidas y a pesar de ello definirla es un ejercicio complejo. Partiendo de una terminología sencilla se puede afirmar que la comunicación “es el acto intencional de una persona de dirigir un mensaje a otra”,¹ lo cual quiere decir que, toda vez que un individuo tenga la intención de expresar alguna idea, pensamiento, sentimiento, conocimiento o información a otra, esto se entenderá como comunicación ya sea escrita, oral, visual o audiovisual, entre otras.

Sin embargo esta definición no es suficiente para comprender hasta donde llega dicho proceso y todo lo que abarca pues como bien se sabe la comunicación va más allá de dos individuos, por ejemplo, incluye a los medios de comunicación, los medios de transporte y en la actualidad por supuesto las nuevas tecnologías de la información.

Es por eso que se requiere de un análisis más profundo el cual hable de sus elementos (emisor, mensaje, canal, código, receptor y retroalimentación, entre otros). Para comenzar a explicar este fenómeno de la naturaleza humana se puede decir que el emisor es la persona que dará a conocer la información; el mensaje es la información por sí misma y el canal por el que se transmite puede ser diverso (radio, televisión, periódicos, entre otros). Cuando se habla de receptor se hace referencia a la persona que recibirá el mensaje y la retroalimentación se refiere a la contestación que puede existir a partir de la decodificación del mensaje.

¹ Carlos. Fernández Collado, *La comunicación humana*, México, McGraw-Hill, 2001, segunda edición, p.p. 10.

De acuerdo con Lucien Sfez “La comunicación es normativa. Comunica, pone en común lo que no debe permanecer como privado”² realiza una función de suma importancia para la humanidad, es decir, compartir el conocimiento y hacer que éste prevalezca con el paso del tiempo, transmitirlo a nuevas generaciones para que puedan hacer uso de él y así alimentar el desarrollo de la humanidad.

Pero para poder cumplir con este propósito la comunicación debe estudiarse más a fondo, es decir desde sus orígenes. Aunque sería difícil establecer dónde y cómo surgió el primer acto comunicativo podemos establecer que se hablaba de comunicación desde Platón, época en la cual los sofistas se interesaban por el poder que establecía este fenómeno.

Más adelante en la retórica de Aristóteles se le dio un primer análisis profundo al manejo de la comunicación a partir de oradores y las respuestas de sus públicos y este filósofo planteó el primer modelo de comunicación bajo las premisas de quién, qué y quién. Es decir, quien dice, qué dice y quién escucha, con lo cual “definió científicamente la comunicación (retórica) por primera vez, como la búsqueda de todos los medios de persuasión”.³

Más tarde comenzó la comunicación como disciplina ya que los efectos surgidos de la comunicación preocupaban a los teóricos. “La unión de la profesión de la oratoria y el campo del lenguaje produjo la disciplina de la comunicación, caracterizada por teorías y métodos de investigación propios”.⁴

² Lucien Sfez, *La comunicación*, Argentina, Amorrortu Editores, 2007, p.p. 22.

³ Claudia Benassini, *Teorías de la Comunicación en Estados Unidos y en Europa*, México, Ediciones de Comunicación, 1986, p.p. 27.

⁴ Carlos Fernández, *op. cit.*, p. 9.

A mediados del siglo XX se buscó un proceso que determinara el movimiento de la comunicación y como ésta se podía conocer. Es decir, se requería de una aproximación científica que tuviera un objetivo particular, con lo cual se fundamentaron las teorías y modelos teóricos de comunicación.

MODELOS DE COMUNICACIÓN

En 1947 Harold Lasswell publicó en la revista llamada *The Communication of ideas* un artículo que logró fundamentar los elementos de la comunicación y se basó en las cinco preguntas: quién, dice qué, en qué canal, a quién y con qué efecto.

El quién se refiere al individuo que emite el mensaje es decir, la raíz de donde surge el acto comunicativo con lo cual desde esta perspectiva Laswell se refería a un sujeto común y corriente desde un periodista o fuente de autoridad hasta una institución.

En el dice qué hablamos del mensaje en su totalidad, tomando en cuenta que probablemente Laswell en particular prestaba atención al análisis del contenido del mensaje desde una perspectiva estadística en la cual se clasificaba la cantidad y calidad de los datos contenidos en el mensaje.

En qué canal se refiere al tipo de medio que se emplea para enviar la información aspecto en el cual Laswell estudiaba el mejor canal para difundir la información.

A quién se refiere al individuo o grupo de individuos a los que va dirigido el mensaje, en el área en la cual Laswell se interesaba en particular era la característica cuantitativa del receptor para poder establecer características determinadas de ciertos receptores.

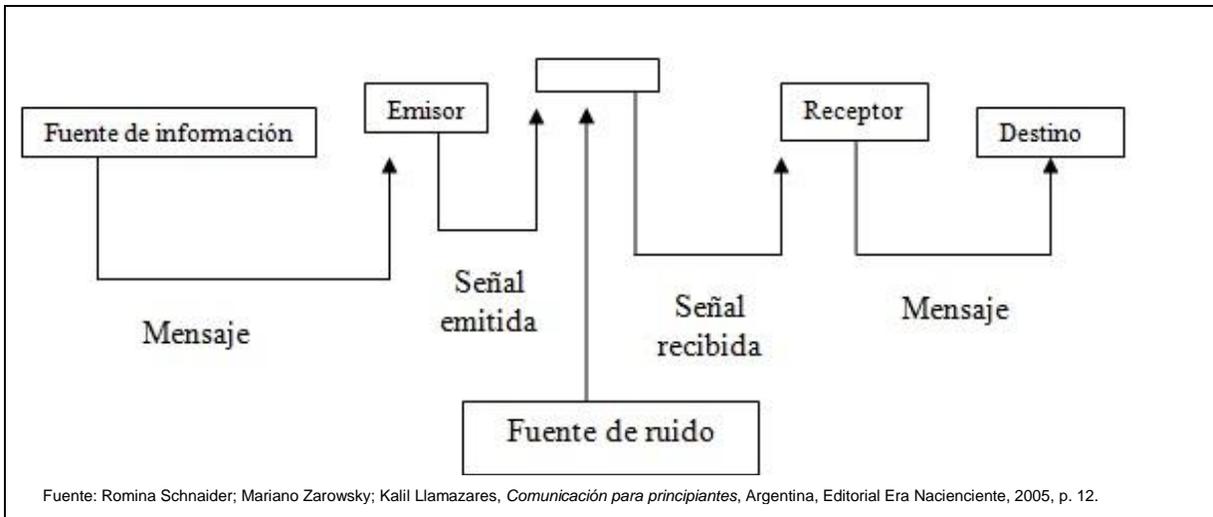
Con qué efecto, examina las consecuencias o resultados de forma general del mensaje enviado para las cuales el efecto que un mensaje determinado tenía en una comunidad determinada.

En esta perspectiva teórica no importaba tanto dividir el acto comunicativo en partes, sino más bien contemplarlo en su totalidad para tener una perspectiva adecuada de éste, por lo cual la intención en un principio es dividirlo para poder conocer cada una de sus partes y más tarde integrarlas y comprenderlas como un todo.

El aporte de Lasswell consistió en manifestar que existe alguien deseando comunicarse con un individuo a través de un medio en particular para dárselo a conocer a otro y con una intención. Dicho paradigma estableció las primeras bases de la comunicación y de ahí se desprenden los demás modelos que agregaron ingredientes a la receta llamada “comunicación” para poder comprenderla de manera óptima.

Tras el artículo de Laswell, Richard Braddock publicó un artículo llamado *An extension of Laswell formula* en el cual agregaba dos elementos nuevos: en cuales circunstancias y con qué fin, lo cual ayuda a que dicho modelo sea más preciso pero mantiene la misma estructura lineal de estímulo-respuesta.

La teoría matemática de la comunicación de C.E. Shannon y Warren Weaver, por ejemplo, retomó elementos de Laswell pero buscó explicar este fenómeno por medio de esta ciencia exacta y para dar a conocer el siguiente esquema:



Como se puede ver los elementos que Lasswell manifestó (emisor, mensaje, receptor) se contemplaron en este modelo que tenía la intención de contribuir al crecimiento y eficacia de cierta compañía telefónica; de ahí que su base esté sustentada en la matemática.

En este modelo el término información no se refería precisamente a cualquier tipo de mensaje como se piensa generalmente, sino más bien a una unidad cuantificable, sin considerar su contenido.

Debido a lo anterior el modelo de Shannon y Weaver se puede emplear en cualquier mensaje sin importar el significado del mismo pues su idea era principalmente la cantidad de información que podía enviarse dependiendo del canal que se empleara.

A finales de los años '50 John y Matilda Riley cuestionaron la validez de los modelos planteados hasta entonces a partir de diversas investigaciones. Con lo cual llegaron a la conclusión de que los modelos que existían en ese momento no se acercaban a la realidad pues no consideraban las situaciones sociales. Ante ello determinaron que la comunicación no puede estar aislada de la condición social del ser humano por lo que una

vez enunciado un mensaje no se queda estático, sino que circula entre diversos círculos sociales y se crea una retroalimentación.

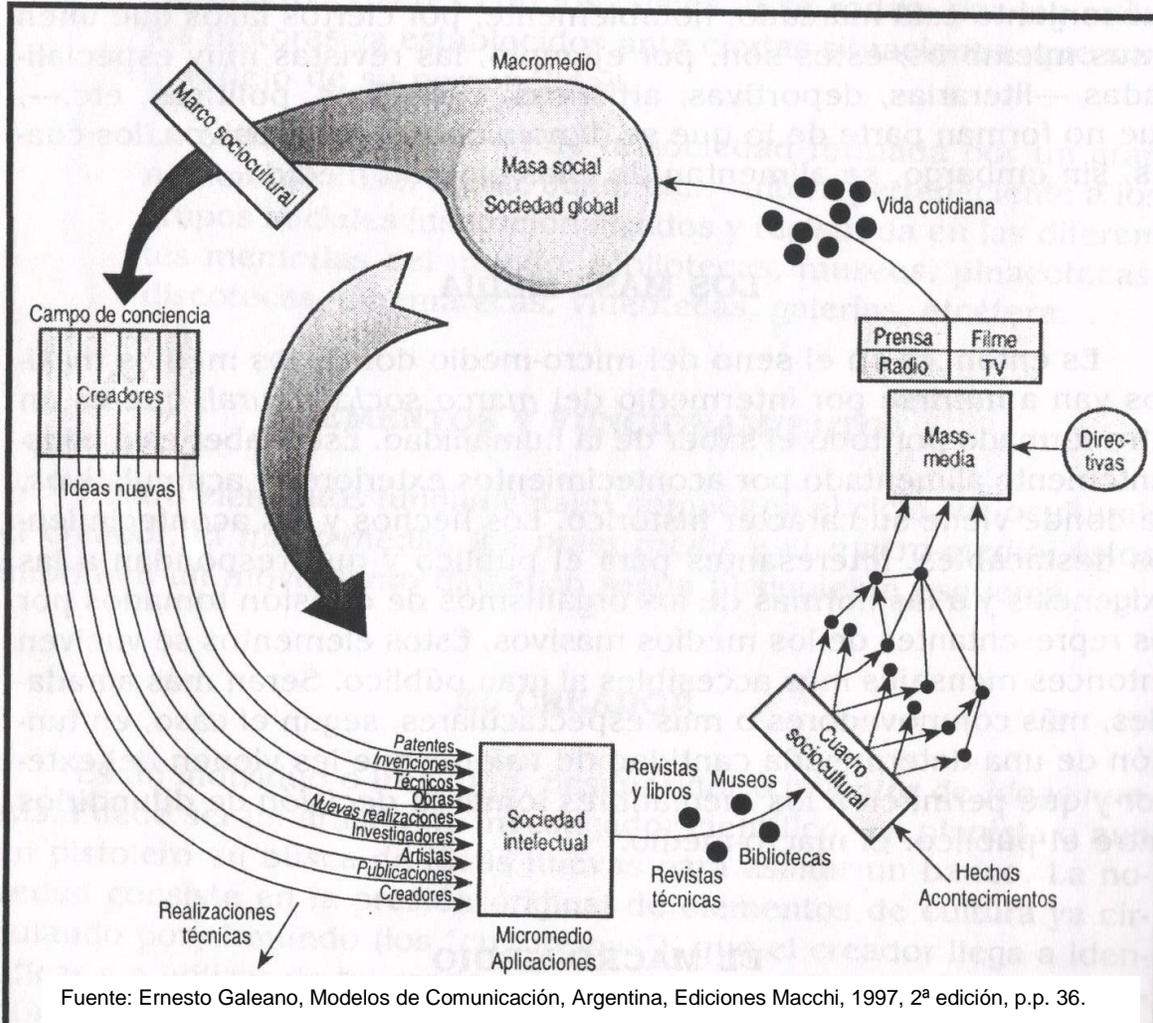
Abraham A. Moles en su libro *Sociodinámica de la cultura*⁵ en 1967 mostró los mecanismos socioculturales. En este libro el profesor Moles establece que existe un ciclo sociocultural pues los medios de comunicación se transformaron en los canales principales de difusión de la cultura y era necesario establecer una política que los rigiera puesto que éstos pueden orientar, filtrar y hasta manipular los mensajes.

Dicha política tiene fundamento a partir del estudio del ciclo sociocultural mismo que se relaciona con la creatividad, las ideas nuevas tienen su origen a partir de ideas previas por lo tanto éstas ideas influyen y condicionan las nuevas creaciones.

Este ciclo sociocultural del que Moles hablaba se compone de cuatro elementos: el creador, el micro-medio, los mass media y el macro-medio. El primero consiste en un individuo o varios que establecen una idea nueva. Este inventor o creador no puede hacer llegar su idea a la sociedad en su totalidad por lo que debe acudir a un grupo o varios grupos de especialistas (micro-medio) que analizaran el mensaje y le darán validez.

Los medios masivos se alimentan del micro-medio, manipulan la nueva creación y la proyectan ante el gran público. Una vez que los mass media la han manipulado el macro-medio hace aún más digerible el mensaje, lo hace redundante y lo presenta ante una mayor cantidad de receptores, de tal forma que la sociedad es bombardeada constantemente por mensajes que aumentan su cultura y crean la cultura de masas.

⁵ Abraham A. Moles, *Sociodinámica de la cultura*, Argentina, Editorial Paídos, 1978, pp. 185-224.



Wilbur Schramm estableció que además de los elementos mencionados anteriormente existía un código para formular el mensaje, el cual podía entenderse como un conjunto de símbolos y signos que se empleaban en la comunicación y gracias a su uso cada uno de los mensajes puede ser interpretado.

Es decir, el código bajo el cual se formula un mensaje se convierte en la pauta mediante la cual el receptor podrá entender lo que se está comunicando. Este modelo estableció a

la comunicación como un proceso no lineal, lo cual quiere decir que cuenta con diversas variables que afectan su resultado.

Sin embargo, este modelo aún no estaba completo pues requería de un nuevo elemento el cual fue aportado por David K. Berlo quien manifestó que existía un codificador y un decodificador. Es decir, además del código que se necesita para entender la comunicación es necesario también emplear un modo adecuado para armar el mensaje que se va a enviar. Por ejemplo: el *idioma* puede ser un elemento para codificar un mensaje y para poder decodificar dicho mensaje se requiere que el receptor tenga el dominio del mismo idioma.

A partir de los años veinte el estudio de la comunicación (con base científica) comenzó a tener mayor auge. Los individuos se preocupaban cada vez más por los efectos que podían tener los medios de comunicación que se iban creando con el paso de los años como son el radio y los medios audiovisuales.

TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN

La idea de darle un aspecto científico a la comunicación provocó la creación de estudios que permitieran la teorización sobre la misma. Así pues, Claude Elwood Shannon científico estadounidense descubrió la teoría matemática de la información (*The Mathematical Theory of Communication*),⁶ la cual explica que las fuentes de información y los canales de comunicación pueden medirse. También determinó que la cantidad de información puede transmitirse siempre y cuando el tamaño de su fuente no sea mayor al canal por el que se conduce la información.

⁶ Romina Schnaider; Mariano Zarowsky; Kalil Llamazares, *Comunicación para principiantes*, Argentina, Editorial Era Nacienciente, 2005, p. 10.

Dicha teoría se formuló mientras trabajaba para los laboratorios Bell por lo cual se centra más en la comunicación electrónica; por lo tanto no considera elementos indispensables como el *Feedback*.

Dicho concepto lo desarrolló Norbert Wiener en su obra *Cibernética y sociedad*⁷ y se refiere a la respuesta ofrecida por el receptor ante el mensaje recibido.

En los años 40's y 50's surgió la escuela invisible o escuela de Palo Alto y ésta contradujo los planteamientos de Shannon pues considera la comunicación como un fenómeno humano que además involucra diversos elementos como son los gestos, las miradas, los movimientos o el contexto, por lo que es imposible emplear un modelo meramente electrónico para explicar condiciones humanas.

A partir de este punto se contempla a la comunicación como un proceso complejo de interacción.

Los estudios sobre la comunicación se modificaron casi al mismo tiempo que la sociedad pues ambos crecieron de manera exponencial y se dio a conocer la sociedad de masas, la cual contaba con otros medios de comunicación como el radio y el cine, a partir de lo cual según Umberto Eco surgen dos grupos: los apocalípticos e integrados. Mientras que los primeros sostienen que el hecho de masificar los contenidos vulgariza el arte y la cultura; los segundos manifiestan que al masificar los contenidos logra un efecto de democratización.⁸

Más tarde surge la *Mass Communication Research* la cual propone analizar y estudiar los efectos y la influencia de los medios de comunicación. Dentro de esta corriente Harold D.

⁷ Norbert Wiener, *Cibernética y sociedad*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1958, pp.69-88.

⁸ Umberto Eco, *Apocalípticos e integrados*, España, Editorial Lumen, 1984, séptima edición, pp.39-72.

Laswell en su libro *Propaganda Techniques in the World War*⁹ expone su teoría de la aguja hipodérmica en la cual se plantea la posibilidad de establecer una manipulación directa sin oposición o resistencia.

Cabe mencionar que dentro de los descubrimientos de la *Mass Communication Research*, el sociólogo Paul Félix Lazarsfeld estudió los cambios en la intención del voto en la campaña electoral de Franklin Roosevelt en 1940, en el cual manifestó que los medios de comunicación y las campañas electorales no influyen en las decisiones de la gente sino que en realidad influyen en las predisposiciones ya existentes; es decir, en la intención preconcebida de la gente.

Lo anterior implica, por ejemplo, en un círculo familiar existe un candidato preferencial y lo que hacen las campañas es reforzar esa preferencia pues de alguna manera ayudan a fortalecerla, por lo que si alguno de los miembros de esta familia no está seguro si ese es el candidato correcto, estas campañas electorales le ayudarán a convencerse.

Con la aparición de los medios de comunicación masiva comenzaron a crecer las teorías de la comunicación así como los modelos y las escuelas que los proponían. La mayoría de los modelos conservan el esquema de Laswell emisor, canal y receptor aunque con algunos elementos nuevos.

Para algunos teóricos las escuelas que se fueron formando con el paso de los años se dividieron en tres grandes ramas: “la escuela psicolingüística, la escuela política y la teoría general de los sistemas”.¹⁰

⁹ Romina Schnaider, *op. cit.*, p. 35.

¹⁰ Ernesto Galeano, *Modelos de Comunicación*, Argentina, Ediciones Macchi, 1997, 2ª edición, p.p. 51.

Dentro de la primera escuela tenemos al estructuralismo en el cual se manifestaron diversos modelos de lingüística y con ellos se contribuyó a acrecentar en gran medida las teorías de la comunicación. “En el estructuralismo se utilizan modelos para estudiar la significación de la acción humana en su contexto”,¹¹ en el cual una de las formas se analiza y se contempla por separado y no como un todo, ello conduce hacia una comprensión del contexto dentro del cual se da la comunicación. Uno de los principales representantes de esta escuela es Umberto Eco que a partir del análisis estructural elaboró un modelo acerca del código cinematográfico y sus elementos, de este análisis deriva el significado-significante en la cual la relación entre estos dos es vertical.

El significante (en el cine) es la figura que nos muestra la pantalla, por otro lado el significado se refiere a lo que esta imagen hace referencia en la memoria y experiencia del espectador.

Dentro de la misma escuela Lévi-Strauss¹² manifiesta que para que un modelo se considere estructura debe cumplir con ciertas normas: En primer lugar todos sus elementos deben interrelacionarse de tal modo que si uno de ellos se ve afectado, afecte a los demás. En segundo lugar es indispensable que cada modelo sea parte de otro y exista interrelación con cada uno de ellos de tal forma que el modelo más complejo dependa de los más simples.

En tercer lugar el modelo más grande predecirá la forma en la cual se comportará el modelo en su conjunto si una de sus partes se ve afectada.

Para entender mejor la escuela estructuralista es necesario considerar a la semiología ya que el estructuralismo se apoya en ella. La semiología estudia diferentes cuestiones

¹¹ Antonio. Paoli, *Comunicación e información, Perspectivas teóricas*, México, Editorial Trillas, 2004, tercera edición, p.p. 36.

¹² Claude Lévi-Strauss, *Antropología Estructural*, México, Editorial Siglo Veintiuno, 2004, pp.113-141.

humanas como el matrimonio, la forma de vestir, de comer y de vivir como agregados que una vez estudiados en su conjunto representan un significado en particular, es decir, un lenguaje.

“Roland Barthes agrupa los elementos de la semiología en cuatro grandes apartados que tienen su origen en la lingüística estructural y en las teorías de la comunicación: lengua, y habla, significado y significante, sintagma y sintema, denotación y connotación”.¹³

Es importante retomar los conceptos de semiología y estructuralismo para poder profundizar en el proceso de comunicación. Levi-Strauss planteó tres tipos de estructuras: de grupo, de comunicación y de subordinación. Las primeras se refieren a las relaciones sociales que se permiten a partir de la convivencia humana, y las estructuras de subordinación hacen referencia a una relación de dominio.

Sin embargo, en este capítulo nos interesan las estructuras de comunicación que de acuerdo con Levi-Strauss funcionan a partir de tres niveles: comunicación de mujeres, comunicación de bienes y servicios y comunicación de mensajes.

El matrimonio por ejemplo representa algo para la sociedad es decir, al estar casado el hombre y la mujer deben funcionar bajo ciertas reglas establecidas por la sociedad y esto le permite al ser humano ciertas libertades como la de procrear y por otra parte le impide cometer adulterio. Se trata entonces de relaciones semánticas y sintácticas y ello lo convierte en un modo de comunicación.

Las relaciones de bienes y servicios pueden constituir un sistema de comunicación ya que el actuar del ser humano no se limita únicamente a su dimensión significante sino que también constituye un proceso de significación que se vincula con las otras estructuras.

¹³ *Ibid.*, p. 40.

Por ejemplo: un teléfono móvil sirve para comunicarse pero al mismo tiempo representa el estatus social de la persona que lo porta.

A partir de lo anterior podemos determinar que la semiología funciona, entre otras cosas, para entender los procesos sociales del ser humano como procesos de comunicación.

“El estructuralismo pretende reconstruir las reglas que dan significado a las acciones, a los objetos, a las palabras, en un proceso de comunicación social”¹⁴.

Otra escuela que estudia los modos de comunicación es el funcionalismo, la cual cuenta con un diverso conjunto de teorías que se vinculan con conceptos como funciones y las instituciones, equilibrio y conflicto, la estructura social y la historia.

El concepto de funciones e instituciones dice que el ser humano cuenta con ciertas necesidades ante las cuales crea instituciones para satisfacerlas.

Charles R. Wright explicó diversos niveles de análisis de la teoría funcionalista de la comunicación.

En primer lugar estableció que los modos de comunicación (sea o no masivos) normalizan los fenómenos sociales ello implica que tienen una función y ésta debe analizarse.

En un segundo nivel Wright estableció las condiciones mediante las cuales se debe realizar una investigación funcional de los modos de comunicación masiva, para lo cual es indispensable conocer las funciones y disfunciones de cada medio.

En tercer nivel del análisis de acuerdo con Wright se debe analizar el tipo de estructura con el que cuentan los medios masivos de comunicación a nivel institucional.

¹⁴ *Ibid.*, p.45.

Por lo tanto la idea del funcionalismo es que los medios de comunicación deben estudiarse a partir de la capacidad de éstos para cubrir las necesidades del ser humano.

Desde el concepto equilibrio y conflicto tenemos que la sociedad requiere de un constante equilibrio para funcionar y existen diversas regulaciones mediante las cuales la sociedad se mantiene estable. Para la escuela funcionalista es indispensable conocer los medios reguladores y las disfunciones de la sociedad pues por medio de ellos es cómo evoluciona la misma.

El conflicto siempre busca una solución y mediante la búsqueda de ésta es como se produce la evolución de un sistema. Por ello el conflicto es importante para la teoría funcionalista.

Un ejemplo de lo anterior es el caso de Marshall McLuhan, éste contrapone y enfrenta dos tipos de condicionamientos de la percepción y divide los medios en calientes y fríos. Los medios calientes son aquellos en los cuales la calidad es excelente o los que proporcionan varios elementos para decodificar una imagen. Los medios fríos son los que proporcionan pocos elementos para decodificación de una imagen.

Según McLuhan antes se preferían los medios calientes en lugar de los medios fríos pues en la actualidad se emplean más los medios con menores elementos de decodificación. En este caso lo que decía McLuhan es que los medios son los que presentan conflicto entre sí y mientras que en una sociedad de antaño se vivía en un equilibrio de medios calientes, hoy en día se vive un equilibrio de medios fríos.

Por otra parte la estructura social se refiere a la necesidad de que las partes del todo funcionen correctamente para que el sistema pueda continuar. En el ser humano por ejemplo, si los riñones no funcionan el resto del sistema colapsará. Así pues se requiere

que todas las partes se encuentren sanas para poder funcionar tanto en el ser humano como en la sociedad.

“El concepto de organismo interrelacionado, no puede hablar de una corriente científica de las puras funciones, sino también de las estructuras, y de allí que se le dé también el nombre de estructural-funcionalismo”.¹⁵

Uno de los autores que desarrolló este concepto fue Rober K. Merton, quien estableció la distinción entre funciones y disfunciones. Las funciones son todo aquello que corroboran y ayudan a reforzar la estabilidad social mientras las disfunciones provocan lo contrario; caos y alteración en la sociedad.

El funcionalismo estudia a la historia como la condición mediante la cual se dan y se cubren las necesidades de la humanidad en determinado momento y bajo cierta circunstancia; en particular del presente. Aunque es importante conocer las circunstancias previas de determinadas problemáticas, la idea del funcionalismo es comprender como funcionan las necesidades humanas y cómo se satisfacen las mismas. Por lo tanto el estudio del pasado es importante pero únicamente como referencia.

De las tres grandes ramas mencionadas previamente corresponde hacer una revisión hacia la escuela política que retoma a una de las grandes teorías de clase social: el marxismo, que busca establecer el estudio de la sociedad a partir de conceptos como la ideología y la totalidad. Lo interesante a nivel comunicación no es la lucha de clases sino el establecimiento de una comunicación social.

El proceso social que permite dicha comunicación es un conjunto de opiniones y pensamientos estructurados que permiten un orden y logran tendencias sociales, lo cual

¹⁵ *Ibid.*, p.25.

se llama ideología. Y de acuerdo con Lucien Goldmann este principio se basa en el hecho de que los hombres tienden a cambiar su manera de pensar y de actuar de acuerdo con los intereses de su grupo social.¹⁶

Por otra parte la idea de la totalidad contempla a la sociedad y cada uno de sus elementos como un conjunto de engranajes que dan movimiento a la humanidad, la cual es un tanto parecida a la cuestión estructural pues ninguna de las partes de la sociedad se encuentra aislada de sus pares, por ejemplo: la telefonía, el derecho, la economía y la mercadotecnia parecerían ser inconexas entre sí. Sin embargo, si consideramos que la telefonía depende de una legislación que la regule, un sistema económico mediante el cual basar sus fianzas y una oferta de mercado que le permita ofrecer sus productos se entiende que el sistema social en el que se mueven estos aspectos comprenden una totalidad.

A partir del estudio de los diferentes modelos, teorías y escuelas de comunicación se puede establecer que existen diferentes tipos de comunicación que se estudiarán a continuación.

1.1 TIPOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN

La tipología se divide en: la comunicación interpersonal, grupal, intragrupal, intergrupala, colectiva o de masas y especializada.

La comunicación interpersonal se refiere a la realizada por cualquier individuo con su igual, como por ejemplo una llamada telefónica entre dos individuos, la cual requiere cumplir con ciertas características como ser directa y sin intermediarios, así como también

¹⁶ J. Antonio Paoli, *op. cit.*, pp.92-100.

debe haber un cambio constante entre emisor y receptor, pues la retroalimentación es un elemento necesario para este tipo de comunicación.

La comunicación grupal se refiere a “un conjunto de personas que están físicamente reunidos en un mismo tiempo y en un mismo lugar, teniendo la posibilidad de comunicarse directamente (“cara a cara”) entre ellas. Por ello, y por definición, en el grupo hay interlocutores contrariamente a la unilateralidad de los medios de difusión de masas”.¹⁷

La comunicación grupal requiere de un análisis a profundidad ya que en ésta los individuos suelen interrelacionarse entre sí con otros y a su vez forman parte de otros grupos, con lo cual se enriquece la interacción de los mismos y existe un intercambio de información dando lugar a la subdivisión entre comunicación intragrupal y la intergrupala que se analizarán a continuación.

La comunicación intragrupal se refiere a la realizada dentro de un grupo de personas que pueden ser los miembros de una familia o un grupo de estudiantes y se realiza de persona a persona pero puede extenderse debido a los roles que desempeña cada individuo.

Por su parte la comunicación intergrupala se refiere también a la que se realiza dentro de un grupo pero en este caso para comprenderla se requiere de un análisis exhaustivo de las tecnologías, medios y redes que se emplean para lograrla.

Con respecto a este tipo de comunicación Muzaffer Sherfi nos dice que “siempre que los individuos que formen parte de un grupo interaccionen, colectivamente o individualmente

¹⁷ Miquel Alcina, *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*, Barcelona, Editorial Agag, 2001, p.p. 54.

con otro grupo o con sus miembros en términos de identificación de grupo, tenemos un caso de conducta intergrupal”.¹⁸

Por lo tanto podemos decir que la comunicación intergrupal sucede cuando cualquiera de los integrantes de un grupo interacciona con otro de forma social y se define a sí mismo en términos de la pertenencia a su grupo.

Por su parte la comunicación colectiva o de masas se refiere a la comunicación que se realiza de manera pública y en la cual intervienen diversos medios que ayudan a difundir la información de manera indirecta y en teoría de manera unilateral.

Ciertas características permiten identificar a la comunicación de masas pues se dirige a un público disperso a distancia y además requiere de un medio técnico que sirva de intermediario entre el emisor y el receptor, por ejemplo la televisión.

Dicha comunicación es indirecta y en teoría se sostiene que existe poca interacción entre el emisor y el receptor. Esta cuestión del feedback se pone en duda debido a los medios de comunicación actuales y a las llamadas redes sociales que permiten cierta respuesta por parte de los individuos hacia los contenidos expuestos en aquellos.

La comunicación masiva “relaciona a un número mayor de personas en el tiempo y en el espacio que los otros, y abarca a todos los niveles inferiores”.¹⁹

Por otra parte existen la comunicación especializada y esta hace referencia a la comunicación social, política o institucional y organizacional que la propia sociedad ha creado para explicar y actuar en ciertos ámbitos.

¹⁸ María Viladot, *Lengua y Comunicación Intergrupal*, Barcelona, Editorial UOC, 2008, p.p. 35.

¹⁹ Judith Lazar, *La Ciencia de la Comunicación*, México, Editorial Publicaciones Cruz, 1995, p. 7.

La comunicación social se refiere a los diferentes procesos que producen, emiten, difunden y reciben acciones de comunicativas de parte del Estado como un elemento fundamental para integrar a la sociedad. Es el mecanismo que enlaza a los gobernantes con sus gobernados.

La comunicación política “está constituida por el conjunto de las técnicas y procedimientos de que disponen los actores políticos, en especial los gobernantes, para seducir y manejar a la opinión pública”.²⁰

Dicha comunicación más allá de buscar las técnicas de seducción para el político o gobernante buscan ayudarlo a dirigirse al público de tal forma que puedan ofrecerle una imagen determinada al gusto de este público. La comunicación política establece las medidas y reglas bajo los cuales deberá regirse el político.

Por su parte la comunicación organizacional es aquella que estudia y analiza a la comunicación dentro y fuera de cualquier entidad ya sea pública o privada como pueden ser empresas, organizaciones de la sociedad civil e incluso instituciones estatales o pertenecientes al gobierno.

Este tipo de comunicación se encarga del análisis enfático en los medios y procesos de comunicación empleados dentro de éstas organizaciones para conocerlos y optimizarlos, además de reproducir nuevos esquemas bajo los cuales la comunicación pueda desarrollarse de mejor manera o también empleando y explotando los medios con los que cuentan.

Debido a que esta tesis tiene por título Comunicación Persuasiva y Liderazgo y su intención es enfocar estos temas hacia la aplicación de estos conocimientos en la

²⁰ Jacques Gerstlé, *La Comunicación Política*, Chile, LOM Ediciones, 2005, p.16.

organización es necesario profundizar más en la definición, teorías y áreas de la organización.

CAPÍTULO 2

LA ORGANIZACIÓN

Antes de conocer la función del líder en la organización es importante definir qué es y cómo se compone ésta ya que de este modo es más sencillo establecer los parámetros bajo los cuales se desarrolla este fenómeno.

Todo individuo requiere de una guía, una autoridad que seguir y algo más grande que su propio esfuerzo para poder obtener a cambio un beneficio de su interés. Esta guía, esta autoridad se llama organización.

Se puede entender por organización como un grupo de personas que se encuentran habituadas a obedecer y que continúan con esa obediencia bajo un interés personal que en el caso de una empresa privada podría ser percibir un salario o en el caso de una asociación civil sería el logro de un fin social.

“Toda organización es un microcosmos de su estado-nación ya que dentro de la misma siempre se encontrarán semejanzas y diferencias entre el Estado y la empresa”.²¹ Para ser considerada organización deberá en primer lugar ejercer autoridad de un grupo social, además de estar formada por más de dos integrantes y ser autónoma pues esto facilitará que pueda llevar a cabo sus intereses.

Por lo tanto es indispensable que la organización cuente con un objetivo específico ya que este le permitirá trazar una ruta que seguir y así poder proyectarse en un futuro bajo los estatutos que el mismo objetivo le dicte.

²¹ Efraín Pérez Espino, “Comunicación Organizacional”, ponencia presentada en el curso Comunicación Organizacional, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 10 de febrero de 2011.

Por otra parte, para poder considerarse como una organización debe contar con bienes capitales y bienes inmuebles con la intención de desarrollarse de manera más fácil y efectiva. La organización debe contar con una personalidad jurídica que le permita tener capacidad de hacer lo que la ley le dicta para operar.

Debe contar con una estructura de puestos que dicte la autoridad de sus integrantes pues en ello radica el orden de la misma y su propia distribución a nivel jerárquico. Dicha distribución debe realizarse tomando en cuenta la actividad que realice la empresa. Cuando ésta cuenta con una estructura de puestos, le permite al empleado o colaborador conocer sus actividades y obligaciones a partir de este orden jerárquico.

“La organización es la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad”.²²

Uno de los objetivos primordiales de la organización debe ser el de retribuir algo a la comunidad, por ejemplo: acumular riqueza para distribuirla dentro de la organización y de este modo beneficiar a la comunidad que la compone.

“La organización es un ámbito de interacción social, constituyendo, por tanto, un campo privilegiado para el estudio de los diversos procesos que se derivan de dicha interacción humana”.²³

Considerando lo anterior tenemos que dentro de la organización existe un conjunto de elementos inevitables que incluye la interacción e interrelación obligatoria dentro de los

²² Enrique Alonso Mungía; Vicente Ocegueda Melgoza, *Teoría de las Organizaciones*, México, Editorial Umbra, 2006, p. 20.

²³ Andrés Rodríguez, et al., *Psicología de las Organizaciones*, Barcelona, Editorial UOC, 2004, p.p. 41.

parámetros de la misma y el factor psicosocial de la interacción entre carácter y cultura pues todo ser humano participa dentro de la sociedad de acuerdo con su propia estructura psicosocial.

Debido a ello toda organización se basa en dos factores principales: el conflicto y la negociación. Conflicto pues como se citó anteriormente el individuo cuenta con ciertas predisposiciones sociales y psicológicas que le acompañan desde la infancia debido al círculo familiar y social en el que se desarrolló desde su nacimiento hasta su incorporación a la organización.

Este tipo de predisposiciones llegan a entrar en conflicto con las de la organización ya que sus predisposiciones, órdenes y reglas deben seguirse forzosamente y son diferentes de las que el individuo conoce y acepta. Por lo tanto la negociación es necesaria para poder encontrar un punto medio de conveniencia tanto de la organización como del empleado o colaborador, por lo cual, llevar a cabo este tipo de equilibrio es necesario estudiar la teoría de la organización

2.1 Teoría de la organización

Toda disciplina requiere de teorías que sustenten su funcionamiento y le den un orden a su estructura para poder funcionar en la práctica. Así pues la organización requiere de cierto sustento teórico que la fortalezca y le permita crecer de manera continua, se divide en cuatro grandes ramas: la teoría clásica, la teoría humanista, la teoría contingente y la teoría de sistemas.

La teoría clásica estudia a la organización como una máquina y hace énfasis en las tareas o en la tecnología, en la cual se expresa una clara separación entre línea y staff, se

inspira en sistemas de ingeniería, establece y basa su confianza en reglas y reglamentos y maneja líneas claras de la autoridad.

Dentro de la teoría clásica también se maneja una especialización y competencia técnica y acentúa la división del trabajo, además establece una autoridad del tipo centralizado, es decir, que la misma radique en una sola persona. Sus representantes principales son: Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Max Weber expuso la teoría de la burocracia en la cual proponía la división del trabajo específica y la especialización de las funciones, así como contar con una jerarquía de autoridad bien definida, desarrollar normas, reglas y estándares de operación más precisas así como especificar los deberes y derechos de cada empleado.

De acuerdo con Carlos Collado Fernández la teoría de Weber “trataba de asegurar que las metas no ocurrieran por azar, sino con base en planes, programas y tareas bien establecidas, sobre todo en agencias, departamentos e instituciones públicas”.²⁴

La teoría clásica busca exponer las debilidades del trabajador como un ser que debe estar en constante vigilancia para poder laborar de manera óptima.

Por su parte Frederick W. Taylor realizó un estudio en el que determinó cada una de las operaciones necesarias para desempeñar una tarea y con base en observaciones y estudios realizados se establecieron los procesos que lograban la optimización del desempeño de la organización.

Este teórico enfatizó la aplicación de los principios de la organización por encima de los individuales pero con base en la cooperación y colaboración entre los distintos niveles dentro de la misma.

²⁴ Carlos Collado Fernández, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, 2002, p.26.

Por otra parte estableció una serie de principios, en el sentido de que el personal debe ser capacitado y seleccionado de manera científica para que el puesto que ocupe sea coherente con su condición física y mental; el trato que se le dé a los empleados debe ser fundamentado en el poder o la influencia; la cooperación entre las personas que planean las tareas y los que las realizan manualmente debe ser estrecha con la intención de lograr una integración de funciones adecuada y las responsabilidades de administradores y trabajadores deben compartirse, aunque cada grupo debe adecuarse a sus características.

Los principios que manifestó Henri Fayol todavía tienen una aplicación continua en cualquier empresa pues es este autor quien estableció e hizo énfasis en la especialización del trabajo (división), autoridad y responsabilidad dentro de la organización ya que ésta refleja el poder de la misma, disciplina y obediencia, así como una sola unidad de mando, es decir, un jefe.

Por otra parte este autor también manifiesta la necesidad de la subordinación de los intereses particulares a los generales, es decir donde los intereses de la organización son más importantes que los de los trabajadores. También destacó la importancia de salarios justos para los colaboradores de la organización y una cadena que pudiera servir para escalar peldaños a nivel profesional, es decir, la jerarquización.

Por otra parte destacó la importancia del orden dentro de la empresa donde cada persona debería tener una función única, así como la necesidad de estabilidad pues es necesario que la institución cuente con un bajo índice de cambios en el personal.

Otro de los aspectos a destacar de este autor es que remarcó la importancia del compañerismo dentro de la organización basado en una moral elevada, así como la

trascendencia de la iniciativa, es decir, la posibilidad de presentar ideas fuera del plan que se tiene previsto dentro de ella.

Los puntos más importantes de la teoría clásica incluye que los autores ofrecen una visión sistemática de estudiar a las organizaciones y pretenden establecer principios universales en materia de administración.

De acuerdo con Carlos Collado estos autores: “enfatan los aspectos estructurales de la organización como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos y relaciones formales, etc. Se da relativa importancia a los procesos, la forma en que se toman las decisiones, el conflicto, la forma en que se establecen los objetivos organizacionales y en general el elemento humano”.²⁵

La teoría humanista se desarrolló a finales de los años 20 y principios de los años 30, la cual hace énfasis en la falta de importancia que dio la teoría clásica a la condición del ser humano, por lo cual en esta teoría los teóricos prestaron mayor importancia a la condición humana y el impacto de ésta en el crecimiento y éxito de la organización.

La teoría humanista sostiene que el nivel de producción depende directamente de la integración social que exista y no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino por las normas sociales y ambiciones que lo acompañen.

Manifiesta también la existencia de grupos informales compuestos de personas relacionadas entre sí de manera espontánea y no sólo de personas aisladas como se creía previamente. Otro de los aspectos que esta teoría sostiene es que el comportamiento del individuo se rige por completo en el grupo, lo cual quiere decir que los

²⁵ *Ibid.*, p. 23.

trabajadores no actúan de manera aislada sino como los miembros del grupo al que pertenecen.

Las relaciones humanas son parte fundamental de esta teoría y sostiene que cada individuo está condicionado de una manera única así que al convivir y compartir experiencias con otros individuos esta condición única puede incidir en el comportamiento y las actitudes de las personas con las que convive.

Por otra parte es importante mencionar: “el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Cada grupo genera expectativas y creencias con relación a la administración, ellas influyen en las normas y estándares de comportamiento”.²⁶

Lo anterior quiere decir: los trabajadores generan las pautas en las que van a comportarse a partir de la impresión que genere la autoridad de la organización, es decir, si se trata de una organización relajada que exige poca seriedad y sin presión alguna, el trabajador puede interpretar: “relajarse dentro de la organización está permitido y el trabajo requiere poca seriedad”.

Si en cambio la organización es relajada pero seria acerca de sus actividades el trabajador puede interpretar: “está bien relajarse dentro de la empresa pero el trabajo no debe tomarse a la ligera”.

Ahora bien otra parte fundamental de la teoría humanista es la pirámide de Maslow ya que basa en ella el entendimiento de la psique humana y como satisfacer necesidades imperativas de los trabajadores.

²⁶ Pamela Trivetick, *Habilidades de comunicación en intervención social*, Madrid, Editorial Narcea, 2006, p. 55.

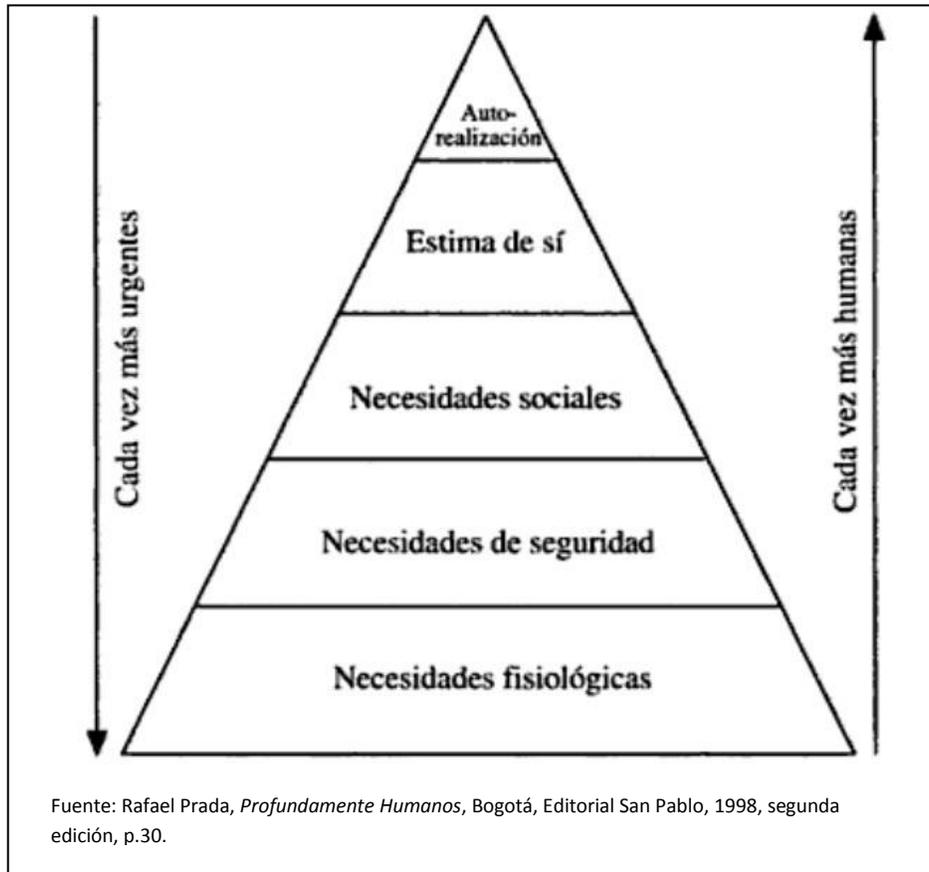
La pirámide de Maslow ofrece una visión cercana sobre las necesidades integrales humanas donde éstas se encuentran distribuidas de acuerdo con la importancia y la influencia en el comportamiento del ser humano.

De acuerdo con su pirámide Maslow determina que cuánto más abajo de la pirámide se encuentre más imperante es la necesidad de satisfacerla y por el contrario, entre más arriba se encuentre es menos importante satisfacerla.

Esta pirámide se presenta del siguiente modo:

“En primer lugar se manifiestan las necesidades “fisiológicas” (hambre y sed); después emergen las de “seguridad” (protección propia y de la familia, estabilidad en el empleo y en el hogar). Cuando las anteriores están satisfechas, se imponen las necesidades “sociales” (aceptación, amistad, asociación, amor, afecto, pertenencia). Una vez satisfechas éstas, aparecen las de “estima de sí mismo” que se basa en la estima que nos tienen los otros (autoconfianza, independencia, reputación). Finalmente, en la cúspide de la pirámide y presuponiendo la satisfacción de las anteriores, aparecen las necesidades “integrales o de autorrealización” (autodesarrollo, realización del propio potencial, conocimiento, comprensión, creatividad, autoexpresión”.²⁷

²⁷ Rafael Prada, *Profundamente Humanos*, Bogotá, Editorial San Pablo, 1998, segunda edición, p.29.



La teoría humanista cuenta con varios autores que la representan tales como Elton Mayo, Kurt Lewin, Douglas McGregor, Rensis Likert y Chris Argyris, entre otros, quienes aportaron principios determinantes en su formulación.

En primer lugar Elton Mayo llevó a cabo experimentos en los cuales buscaba determinar el impacto del manejo de la luz en los empleados, es decir, cómo repercutía la iluminación de la sala de trabajo en los empleados, con lo cual descubrió que si la iluminación era adecuada la producción aumentaba.

Sin embargo, al realizar más estudios se percató de que si la luz disminuía la producción seguía en aumento por lo que determinó que lo que caracterizaba a este grupo como

productivo era el hecho de haber sido considerados como un grupo especial, es decir, el hecho de haberlos distinguido de entre sus demás compañeros.

Kurt Lewin realizó estudios dedicados al comportamiento grupal y con ello destapó un gran interés sobre condiciones específicas de la organización, como el papel del liderazgo, la comunicación interna, la comunicación entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas, aunque también ahondó en las repercusiones de las experiencias anteriores y el hecho de fijarse metas.

Otro de los aspectos que destacan a este autor consiste en la diferencia entre el sistema interno y externo, entendiendo por sistema externo a la administración de la empresa y como el interno a la gente reunida dentro de la misma, quienes en un principio pueden no conocerse pero con la convivencia diaria desarrollan amistades y relaciones sociales. Para Lewin “el sistema externo constituye una “corteza exterior” que aunque no forma parte del sistema interno, influye directamente en el mismo”.²⁸

Al analizar el comportamiento de los trabajadores en la organización y con base en varios estudios Lewin manifestó que la forma en que se comporta un trabajador se debe a las variables individuales y ambientales, y propone que las variables individuales se refieren a las actitudes, percepciones y capacidades mentales de cada individuo mientras las ambientales se relacionan con las situaciones que le rodean diariamente.

A partir de las percepciones de este autor se puede determinar que el comportamiento es ocasionado, se orienta a las metas, es medible; no puede observarse como el pensar y percibir pero resulta importante para el cumplimiento de las metas, además de ser motivado.

²⁸ Joseph A. Litterer, *Análisis de las organizaciones*, México, Editorial Limusa, 1991, Segunda Edición, p.88.

Por su parte Douglas McGregor desarrolló la teoría “x y y” la cual expone de forma contrapuesta dos maneras de entender la naturaleza del ser humano. Por una parte la teoría “x” sostiene que los trabajadores son irresponsables, perezosos y no desean realizar las labores que sus patrones les encomiendan, por lo cual éstos deben vigilar de cerca su comportamiento, recompensar el esfuerzo y castigar el mal comportamiento.

Es cierto que en algunos casos esa es la circunstancia, sin embargo no todos los seres humanos trabajan de ese modo por lo tanto surge la teoría “y” que dice: en algunos trabajadores se puede fomentar el control personal y la capacidad de asumir sus responsabilidades. Los seguidores de esta teoría consideran que gran parte de los trabajadores de una empresa llevan consigo un deseo de trabajar y no necesitan que se les obligue para realizar un buen trabajo.

“Las teorías de McGregor sugieren que es en beneficio de una compañía el ofrecer a los empleados recompensas adecuadas y apelar a su orgullo como trabajadores”.²⁹

Chris Argyris determinó que existen seis propiedades organizacionales que establecen el estado de salud de los miembros de una organización, las cuales pueden manifestarse dependiendo de si existe una interrelación entre las partes de la organización o si hay un control por una de las partes sobre las demás.

Ello implica la existencia; o no, de conciencia por parte de los empleadores, de redes de conexión; de logros dentro de la organización en donde estén involucradas todas las partes; de la existencia de la habilidad de realizar actividades dirigidas tanto hacia adentro como hacia fuera y por último, si las condiciones del pasado, del presente y las que podrían suceder en el futuro influyen en las actividades centrales de la organización

²⁹ James L. Gibson, et al., *Organizaciones*, México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2006, p.194.

De acuerdo con Argyris “las organizaciones con sus definiciones, estructuras y formalismos, son una limitante para el ser humano ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo”.³⁰

Rensis Likert es otro autor que representa a la teoría humanista quien estableció la importancia de la socialización entre los líderes de la organización y los compañeros de trabajo. Likert decía que el liderazgo de un individuo establece los estándares bajo los cuales se rige el resto del grupo y además provoca que los demás miembros de la organización sigan su ejemplo.

También manifestó que existían dos comportamientos de liderazgo, centrados en el trabajo y centrados en los empleados. En el primero Likert manifestaba: el líder organiza y define el tipo de relación en el grupo, así como también establece los canales de comunicación, además de determinar la forma en que se realizará el trabajo.

El liderazgo centrado en los empleados busca establecer amistad, confianza, respeto y calidez, en el cual el líder muestra consideración para con sus trabajadores así como también busca la comunicación y establece una participación abierta entre sus subordinados.

Otro de sus estudios se basó en las diferencias en las percepciones entre administradores y trabajadores, en el cual “examinó las percepciones de superiores y subordinados para determinar las cantidades y tipos de reconocimiento que los subordinados recibieron por un buen desempeño. Tanto a los supervisores como a los subordinados se les preguntó con qué frecuencia los superiores proporcionaron recompensas por un buen trabajo”.³¹

³⁰ Fernández Ríos Manuel, *Eficacia Organizacional*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1997, p. 134.

³¹ James L. Gibson, *op. cit.*, p.100.

En sus resultados descubrió que la percepción de los directivos era diferente de los subordinados pues mientras los superiores consideraban que sus reconocimientos eran amplios y que otorgaban amplios privilegios hacia sus delegados, los subordinados consideraban que los supervisores les ofrecían poca recompensa y reconocimiento.

Estableció también cuatro modelos de diseños de organización los cuales son: autoritario, benevolente-autoritario, consultivo y participativo. De éstos destacó que en el modelo autoritario el superior no confía en su subordinado, existen restricciones en la comunicación y en la discusión de temas de trabajo el superior no busca la opinión de los subordinados mientras en el modelo participativo el superior tiene amplia confianza en sus subordinados, existe amplia comunicación y discusión de temas de trabajo así como una búsqueda continua de las opiniones de los trabajadores.

En el modelo autoritario la motivación se realiza a través de amenazas, castigos y recompensas y la responsabilidad de los logros se encuentra centrada sólo en los niveles superiores y en el modelo participativo, mientras que los sistemas de recompensas y la evaluación del progreso se realiza de forma participativa.

En el modelo autoritario la comunicación interpersonal es poca y en el modelo participativo la responsabilidad de los logros se comparte con los subordinados.

Para la toma de decisiones el modelo autoritario ofrece poca confianza en la recepción del mensaje por parte de sus empleados que no permite cuestionar las decisiones por lo cual la comunicación ascendente es escasa y distorsionada debido a que los trabajadores buscan tener una buena relación con el superior. Por otra parte los jefes no conocen los problemas y necesidades de sus subordinados ni hay involucramiento a nivel personal.

En el modelo participativo existe mucha confianza con respecto a la toma de decisiones, así como en la recepción de los mensajes que los supervisores emiten y también permiten a los trabajadores cuestionar las decisiones. Además la comunicación es ascendente y frecuente donde los empleadores conocen las necesidades de sus trabajadores, y en general existe un involucramiento total de ambas partes directivos y subordinados de acuerdo con los problemas de la organización.

Por su parte los modelos benevolente-autoritario y consultivo son una combinación de las diversas variantes entre los modelos participativo y autoritario ya que “los autores representativos de esta teoría proponen una forma sistemática de estudio para las organizaciones y establecen los principios universales en materia de administración”.³²

Otra teoría de suma importancia en la comunicación organizacional es la teoría de sistemas la cual considera a las empresas como unidades que se van relacionando entre sí para formar parte de un sistema mayor.

También establece que un sistema opere adecuadamente depende del buen funcionamiento de su estructura, por lo cual éste no puede entenderse a partir del estudio por separado de sus componentes sino del análisis del conjunto de sus partes.

Otro de sus aportes consiste en la propuesta de que para poder entender una organización deben considerarse la apertura al medio y la influencia del contexto en el que ésta se encuentra.

Establece también que los sistemas siempre forman parte de otro sistema aún mayor y emplea para ello la explicación del expansionismo el cual dice que todo fenómeno es

³² Carlos Collado, *op. cit.*, p. 23.

parte de un fenómeno mayor. Los autores principales de esta teoría son Eric Trist, Daniel Katz y Robert Kahn.

Por lo tanto en primer lugar es importante definir que un sistema “es una agrupación de elementos que individualmente establecen relaciones entre ellos y que interactúan con su ambiente tanto como individuos como en forma colectiva”³³.

La teoría de sistemas ofrece la posibilidad de entender a una organización tanto a nivel interior como exterior. Al interior se puede entender el porqué de los comportamientos de los trabajadores y cómo desarrollan sus tareas individuales, mientras a nivel exterior se puede estudiar y entender cómo realizan las organizaciones sus negociaciones y vínculos con otras entidades similares.

La teoría de sistemas considera que hay una gran importancia en el enlace de la organización con el sistema del cual forma parte que es la sociedad. Es decir, una organización forma parte de una industria la cual es un sistema más grande, el cual a su vez forma parte de una sociedad todavía más grande y del mismo modo forma parte de una economía global que la convierte en un subsistema de todo lo anterior.

Eric Trist estableció que todo sistema y cada uno de sus subsistemas deben identificarse como una unidad económica, social y técnica. Se debe considerar económica puesto que emplea recursos limitados mientras que se considera social porque se compone de seres humanos que están organizados para obtener un fin común y se debe considerar técnica porque emplea tecnologías para lograr ese fin común.

Este autor estableció los subsistemas más importantes para una organización: “producción, mantenimiento de la estructura, subsistemas de frontera o de soporte a la

³³ James Gibson, *op. cit.*, p. 21.

producción (compras, selección de persona, etc., adaptativos, gerenciales o administrativos”.³⁴

Por otra parte Joseph A. Litterer en su libro *Análisis de las Organizaciones* menciona que es importante considerar la función que cumple cada sistema haciendo hincapié en si realmente cumple con los requisitos para catalogarse como tal y cuáles elementos la componen. Ésta puede indicar los límites del sistema con respecto a otros y definir también sus elementos. También nos expresa que una organización se considera como un subsistema de la sociedad ya que cumple con la característica de satisfacer alguna necesidad humana y subsistirá siempre y cuando la siga satisfaciendo.

Según Litterer también se les considera sistemas porque están formadas por numerosos elementos que se encuentran vinculados e influyen entre sí y sus componentes se encuentran en cambio constante.

Una aportación importante de Litterer es que la organización para él es un sistema probabilístico y esto se debe a que sus elementos son cambiantes, es decir, se pueden presentar diversas circunstancias que pueden cambiar y que no están establecidas de antemano como en un sistema determinista.

Daniel Katz y Robert Kahn establecieron 9 principios que se encuentran en cualquier organización o sistema abierto (aquél que entra en contacto y mantiene una vinculación continúa y constante con todo lo que le rodea). Estos principios o elementos son:

Entrada, que se refiere a la energía importada del medio.

Proceso, consiste en la transformación de esa energía con la finalidad de crear algo (un bien o un servicio).

³⁴ Carlos Collado, *op. cit.*, p.29.

Salida, el cual es un elemento obtenido a partir de la energía y la transformación de la misma para después exportar el resultado hacia el medio exterior.

Los ciclos de eventos implican que el uso de la energía es cíclico y se repite de manera constante, es decir la entrada, el proceso y la salida se encuentran en este ciclo una y otra vez.

La entropía negativa que aparece cuando el orden interno se encuentra en problemas y existe una desorganización que afecta al sistema, por lo que se requiere de un proceso contrario que busca contrarrestar el desorden y transformarlo en energía positiva.

La información se encuentra en ciclos a partir de los cuales sale y entra creando un proceso de retroalimentación que define la evolución de la empresa.

El estado de equilibrio se alcanza cuando hay un control sobre la energía necesaria para evitar la entropía y con él se sostiene un nivel de cambio suficiente para satisfacer las necesidades del entorno sin afectar demasiado el orden de la organización.

La diferenciación, por su parte consiste en el esfuerzo que realizan las organizaciones, sus partes y subsistemas para especializarse en un ramo en específico.

Por último la equifinalidad implica que los sistemas abiertos pueden llegar al mismo objetivo si parten de condiciones iniciales diferentes.

Otra teoría importante en el ámbito de la comunicación organizacional es la contingente, la cual establece, como principios básicos que en primer lugar centra su importancia en el ambiente externo de la organización, busca equilibrio entre los elementos externos y los elementos internos.

Con esta teoría se pretende encontrar la mayor parte de beneficios posibles a partir de sus condiciones ambientales, aunque por otra parte también considera los factores externos como una posibilidad de crecer.

Busca además establecer un tipo ideal de organización para diferentes circunstancias, es decir, que si se presenta cualquier tipo de emergencia el sistema pueda responder de manera adecuada ante esta emergencia y salir airosa.

Por lo tanto requiere de una toma de decisión óptima por parte de los líderes para que éstos puedan elegir la opción más eficaz ante las circunstancias externas que se presentan de manera espontánea.

Realiza también un análisis extenso sobre los factores externos; en particular sobre las condiciones generales y las influencias específicas que afectan directamente a la organización.

De acuerdo con esta corriente debe existir una vinculación muy cercana entre las demandas del entorno y cómo responde un organismo ante estas exigencias, partiendo del supuesto de que toda institución puede responder del mismo modo ante una emergencia. Sin embargo, algunas características particulares de cada organización pueden determinar mejor cómo reaccionar ante dichas circunstancias; como por ejemplo el tipo de mercado que maneja, la situación legal bajo la cual se encuentra y su desarrollo tecnológico, entre otras.

Entre los autores más reconocidos que la representan se encuentran Joan Woodward, Tom Burns y G.M. Stalker.

En primer lugar Joan Woodward descubrió que existía una correlación directa entre la tecnología que emplea una empresa y la forma en que ésta se estructura, con lo cual

estableció una escala en la cual definió la complejidad técnica la cual representa el nivel de mecanización de su proceso de manufactura.

Cuando una organización emplea una complejidad técnica alta quiere decir que las máquinas realizan todo el trabajo mientras que en una empresa con complejidad técnica baja los empleados son mucho más valiosos ya que en ellos recae el peso de la producción.

A partir de lo anterior realizó la escala de complejidad técnica que en un principio contaba con diez categorías pero que hoy en día se reducen a tres: producción unitaria (producción de lotes pequeños), producción en masa (producción de lotes grandes) y producción de proceso continuo.

La producción en lotes pequeños y por unidad se refiere a empresas pequeñas o talleres que se dedican a ensamblar pedidos pequeños, las cuales dependen de su operador por lo que no se encuentran mecanizadas o lo están en menor medida.

La clasificación lotes grandes y producción en masa refiere a un proceso ya automatizado y continuo como los ensamblajes de los automóviles donde los clientes no tienen requerimientos especiales y se cuenta con un inventario.

La producción de proceso continuo no puede detenerse y se mantiene en constante trabajo mediante una mecanización total de la empresa donde dichas máquinas controlan el proceso de producción y lo regulan; como por ejemplo las plantas de productos químicos o refinerías de petróleo.

Por lo tanto, de acuerdo con la autora, las empresas con mayor complejidad técnica requieren de mayor apoyo gerencial ya que la gerencia se encarga de administrar la tecnología.

Woodward hizo hincapié en el hecho de que los elementos diferenciadores de una empresa (como la forma en que realizan sus procesos de producción) establecen que no todas se conducen igual y por tanto requieren respuestas diferentes ante situaciones diversas y según sus palabras: “las diferentes tecnologías imponen diferentes clases de demandas a las personas y a las organizaciones y es necesario satisfacer esas demandas por medio de una estructura apropiada”.³⁵

Burns y Stalker dividieron a las organizaciones; de acuerdo con sus estilos de administración, en mecanicistas y organicistas. En una organización mecanicista la administración se caracteriza por ser flexible e informal, la toma de decisiones y la solución de problemas depende de la gran interrelación y la participación que existen entre sus colaboradores a diversos niveles.

Este estilo de administración reconoce la autoridad de una persona por la solución que ofrece ante las problemáticas que se presentan más que por su nivel jerárquico o por el título que tiene.

En el caso del estilo de administración u organización mecanicista existe estabilidad constante y refleja un poco de la teoría clásica ya que requiere de una estructura y debe haber una diferenciación precisa en los deberes, canales de comunicación exclusivamente verticales y una jerarquía de autoridad establecida y bien formalizada.

Este tipo de administración se complica cuando se presentan cambios no previstos puesto que es difícil obtener una respuesta rápida cuando se deben apegar al esquema ya establecido.

³⁵ Richard L. Daft, *Teoría y Diseño Organizacional*, México, Editorial Cengage Learning, 2011, Décima edición, p. 258.

Ambos estilos de administración sólo se presentarían en situaciones ideales por lo que no se espera que se presenten en la realidad de manera completa, aunque puede existir una combinación de los elementos que las componen.

Estos autores establecieron que es a partir de las condiciones cambiantes del entorno como se definirá el estilo de administración más conveniente ya que la organización mecanicista puede funcionar mejor en un ambiente estable, es decir, cuando produce el mismo producto para el mismo cliente o cuando sus clientes son muy similares mientras que un entorno en constante cambio requiere de un estilo de administración organicista ya que los cambios exigen una respuesta rápida para subsistir. Por ejemplo la industria de la moda o las clínicas medicas.

Las teorías citadas anteriormente sustentan el estudio organizacional y son parte fundamental del desarrollo empresarial hoy, aunque existen otros elementos que también influyen en dicho desarrollo y se estudiarán a continuación.

2.2 Clima Organizacional

La organización como objeto de estudio implica que se le vea como un ente social en el que existe un grado de cohesión entre sus integrantes que puede generar una buena o mala producción, por lo cual la construcción social individual tiene que ver o está directamente relacionada a la institución.

Existen diferentes elementos de la organización, como el ambiente organizacional, el cual se define como el todo de la institución; lo que se encuentra dentro y fuera de ella, es decir el conjunto de actividades, ritos, sucesos, instalaciones y herramientas, mientras que el clima organizacional refiere exclusivamente a lo que se encuentra al interior de la misma.

“El término clima se refiere a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él, es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no-miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional”.³⁶

Gran parte de esta definición puede fundamentarse a partir de las relaciones personales entre el jefe, ya sea director, gerente o supervisor y sus colaboradores, la convivencia que se presenta en la organización, la intimidad, la privacidad, la proxémica y conductos territoriales del individuo ya que todos ellos son parte del clima organizacional y se desarrollan o se fomentan principalmente dentro del edificio u oficinas.

Por lo tanto para que exista un clima organizacional es necesario crear una interrelación en función de las tareas que se desempeñan en la institución que implica el uso de una jerarquía de autoridad, establece normas y valores, con el fin de incidir sobre la conducta de sus trabajadores.

Por otro lado mediante la asignación de puestos se logra establecer la estructura de poder y dominio sobre los empleados o trabajadores, mediante un grupo determinado de individuos que controlan y llevan a cabo la toma de decisión de todas o la mayoría de actividades a realizar.

Lo anterior hará más o menos centralizada a la organización dependiendo de qué tan concentrado esté el poder en un número pequeño de personas, pero cabe mencionar que cuando el número de personas involucradas en la toma de poder es grande la interrelación se vuelve caótica y la organización se torna compleja.

³⁶José María Peiró, *Organizaciones: nuevas perspectivas psicossociológicas*, Barcelona, Editorial PPU, 1990, pag. 202.

Por lo tanto para poder llegar a tener éxito se requiere de una adecuada distribución de trabajo y sobre todo su correcta división que se logra con un diseño de puestos óptimo.

Además para formalizar una entidad se requiere de diversos elementos como los roles desempeñados por los trabajadores, la presencia de las características de los trabajos a realizar por escrito (es decir que cada quién sepa lo que debe hacer, las actividades que le corresponden realizar), las relaciones de autoridad en las que se establecerá quien manda y quien obedece, la forma en que se comunicarán las personas pertenecientes a la organización, las normas y las sanciones que se les impondrá a los trabajadores que no cumplan con sus obligaciones y por último el procedimiento que deben seguir para realizarlas.

El clima cuenta con cuatro dimensiones principales que incluye la autonomía individual, el grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada, orientación hacia la recompensa y consideración, afecto y apoyo.

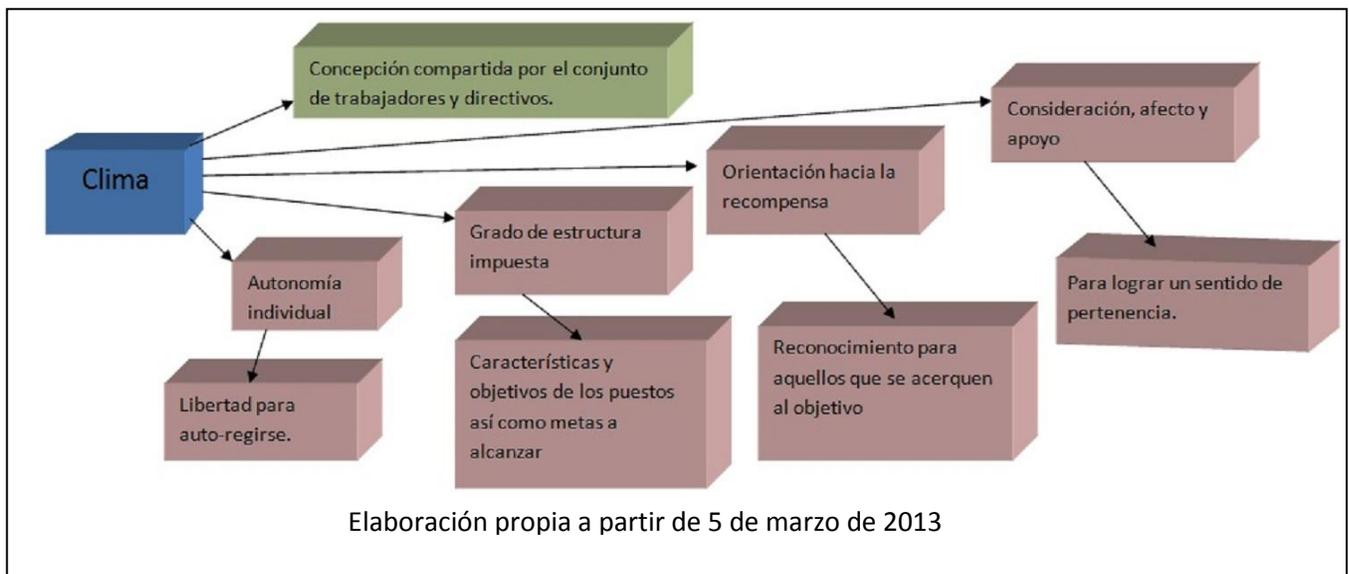
La autonomía individual refiere a que el trabajador cuenta con la libertad necesaria para poder darse el lujo de ser su propio jefe y regirse por su propia cuenta.

Por su parte el grado de estructura impuesta es la forma en que los patrones o directivos imponen y dejan saber a los empleados las características y objetivos de sus puestos así como la forma de lograrlos.

Por otro lado la orientación a la recompensa se refiere al hecho de otorgar una recompensa, un premio hacia los trabajadores que se acerquen más a los objetivos de la empresa, que implica un proceso de mimetización entre el individuo y su organización, lo cual tendrá más éxito si se apega al desarrollo de un buen clima organizacional.

Aunado a lo anterior se conoce que cuando el trabajador se siente apreciado y tomado en cuenta por su organización desarrolla un sentido de pertenencia que le permite desenvolverse mejor.

El clima organizacional es una concepción compartida que no sólo una persona determina si está bien o está mal sino el conjunto de trabajadores y directivos lo establecen y lo perciben de manera conjunta, por lo tanto debe existir un acuerdo entre estos para que la varianza de las percepciones sea reducida.



Lo anterior implica que los individuos establecen de manera global las condiciones de su ambiente, partiendo de la forma en que perciben diversos atributos de la organización que son relevantes para ellos, lo cual deriva en lo que se definiría como un clima amistoso o un clima agresivo.

Esto se refiere a que si el individuo encuentra un ambiente grato donde puede llegar a su oficina, saludar a todos sus compañeros y tener un día placentero esto conllevará a la creencia de que su ambiente es amistoso y se puede trabajar de forma productiva.

Pero si por otra parte se siente presionado y en constante tensión por lograr los objetivos y metas de la institución, además del extenuante sentido de competencia entre los trabajadores, eso puede llevarle a la creencia de que el clima de trabajo es agresivo y a su vez provoca que sea poco productivo.

Ello se deriva de los procesos cognitivos que el individuo tenga de su institución, es decir, de las experiencias que ahí viva y de lo que aprenda dentro de la misma a través de la interacción social que presente con sus compañeros de trabajo.

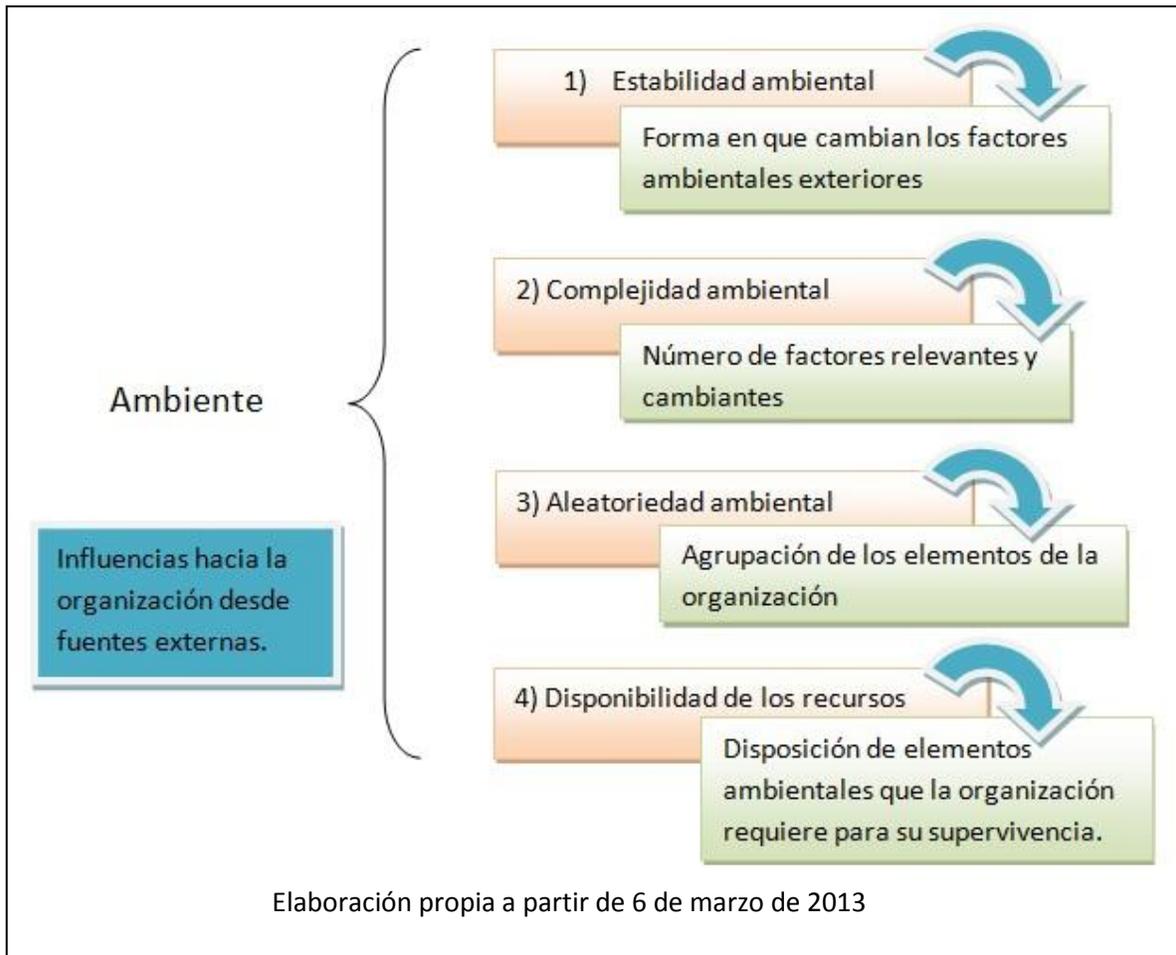
Por otra parte el ambiente se refiere a las influencias que llegan a la organización desde cualquier fuente externa a la misma. Para comprender en mayor medida lo que es el ambiente y los elementos que lo componen José María Peiro establece cuatro categorías primordiales para conocer el ambiente.

La primera se conoce como estabilidad ambiental y esta se refiere a la forma en que cambian los factores ambientales exteriores de acuerdo con la predicción que se tiene contemplada tanto en magnitud como en dirección.

La complejidad ambiental se rige por medio del número de factores relevantes y cambiantes para la organización y el grado de similitud que exista entre ellos.

La aleatoriedad ambiental se refiere a la complejidad de la estructuración de los elementos de la organización, es la forma en que están agrupados dependiendo de cierta aleatoriedad.

La disponibilidad de los recursos es la manera en que la organización puede disponer de los elementos ambientales que requiere para su supervivencia.



Debido a las circunstancias propias de cada organización y a su giro empresarial o público: “El mismo ambiente es percibido por una organización como impredecible, complejo y evanescente, mientras que otra puede verlo como estático y fácilmente comprensible”.³⁷

³⁷ José María Peiro, *Psicología de las organizaciones*, España, Editorial UNED, 1990, p. 212.

2.3 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un elemento esencial además de que es parte intrínseca de la institución ya que desde un principio la cultura es “todo aquello que no es naturaleza, todo aquello que es creado por el hombre”.³⁸

Cada institución, cada elemento que el ser humano ha creado es cultura por lo tanto lo acompaña en todo momento. Por eso al formar parte de la empresa el individuo lleva consigo cierta cultura que puede o no diferir de la creada dentro de ella.

El término cultura organizacional se refiere a “Sistema de valores, creencias, normas y hábitos compartidos que rige la interacción de los elementos de una organización”,³⁹ lo cual significa que no puede clasificarse desde un solo ángulo, ni puede ser visualizada desde un nivel local pues implica una serie de elementos que en su conjunto la forman y determinan.

Uno de estos elementos es la historia nacional ya que lo que hayan vivido los individuos dentro de su país determina cierta cultura organizacional como es el caso de los ingleses quienes tras generaciones de cambios en la sociedad y conflictos en la misma se han generado divisiones muy fuertes en el mundo laboral.

Como podemos ver la cultura engloba varios elementos y no es exclusiva de la nación aunque así lo parezca. Por lo tanto es mejor empezar por definir la palabra cultura. Según Morgan Gareth “cultura es una palabra que se deriva metafóricamente de la idea de “cultivo”, el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Cuando hablamos de cultura nos

³⁸ Efraín Pérez Espino, “Comunicación Organizacional”, ponencia presentada en el curso Comunicación Organizacional, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 07 de marzo de 2011.

³⁹ Reinaldo O Da Silva, *Teorías de la administración*, México, Editorial Thomson, 2002, p. 421.

estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario”.⁴⁰

La cultura organizacional se compone de elementos como símbolos, rituales e ideología, mitos, creencias, héroes y villanos, héroes anónimos y estilos de vida. Los símbolos son todas las características físicas e identificables que componen y representan a la organización así como los nombres y logotipos.

Los rituales son todas las acciones en las cuales se hace hincapié y que además se repiten constantemente, como por ejemplo cantar el himno de la organización en las mañanas o celebrar el aniversario de la misma.

Las ideologías son todas aquellas creencias, principios morales y valores que la representan y que se ven reflejados en cada una de las decisiones realizadas por sus representantes ya sean subordinados o ejecutivos.

Los mitos son los que se generan alrededor de la definición del trabajo, qué es un buen o mal trabajo, o un buen o mal trabajador.

Las creencias son todo aquello que acompaña a las relaciones laborales, cuáles son y cómo deberían ser éstas dentro de la organización, así como los plazos cuáles son los plazos cortos y cuáles los largos.

Los héroes y villanos son todas aquellas personas que hayan llegado a marcar un estilo, una diferencia y que además se les reconozca por esos méritos.

Los héroes anónimos son aquellos estándares a los que hace referencia la institución, como símbolos que se han establecido dentro de la misma, por lo cual lo que define a un

⁴⁰ Gareth Morgan, *Imágenes de la organización*, México, Editorial Alfa Omega, 1998, p. 100.

trabajador como el valiente o entregado no es un trabajador en particular sino un referente con el cual el éste puede sentirse identificado.

El estilo de vida se refiere tanto al que impone la organización para sus trabajadores como el que existe dentro de la sociedad e incluye las expectativas que tienen los trabajadores de la concepción general sobre cuál es el estilo de vida que se debe tener y cuál es el que rige en la realidad.

La cultura puede tener una incidencia positiva en la entidad cuando la mayor parte de sus trabajadores la comparten y no sólo la aceptan sino que también la interiorizan, es decir, forma parte de ellos.

Así bien los trabajadores pueden llegar a una organización con una cultura (con todos los elementos que esa definición implica) diferente o similar a la de la empresa, por lo cual, a pesar de las similitudes y diferencias que existan dentro estas dos culturas, existe la posibilidad por parte de la institución de transformar la del individuo y acercarla aún más a sus pretensiones.

Para transformarla existen diversas medidas, como por ejemplo “nivelar las normas actuales, articular nuevas direcciones, establecer normas nuevas, identificar las lagunas culturales y cerrar las lagunas culturales”.⁴¹

El concepto de nivelar las normas actuales se refiere a hacer una evaluación de las mismas, numerándolas para más tarde establecer las que se considera influyen directamente en el comportamiento de los trabajadores y en sus acciones.

⁴¹ Reinaldo O da Silva, *op. cit.*, p. 421.

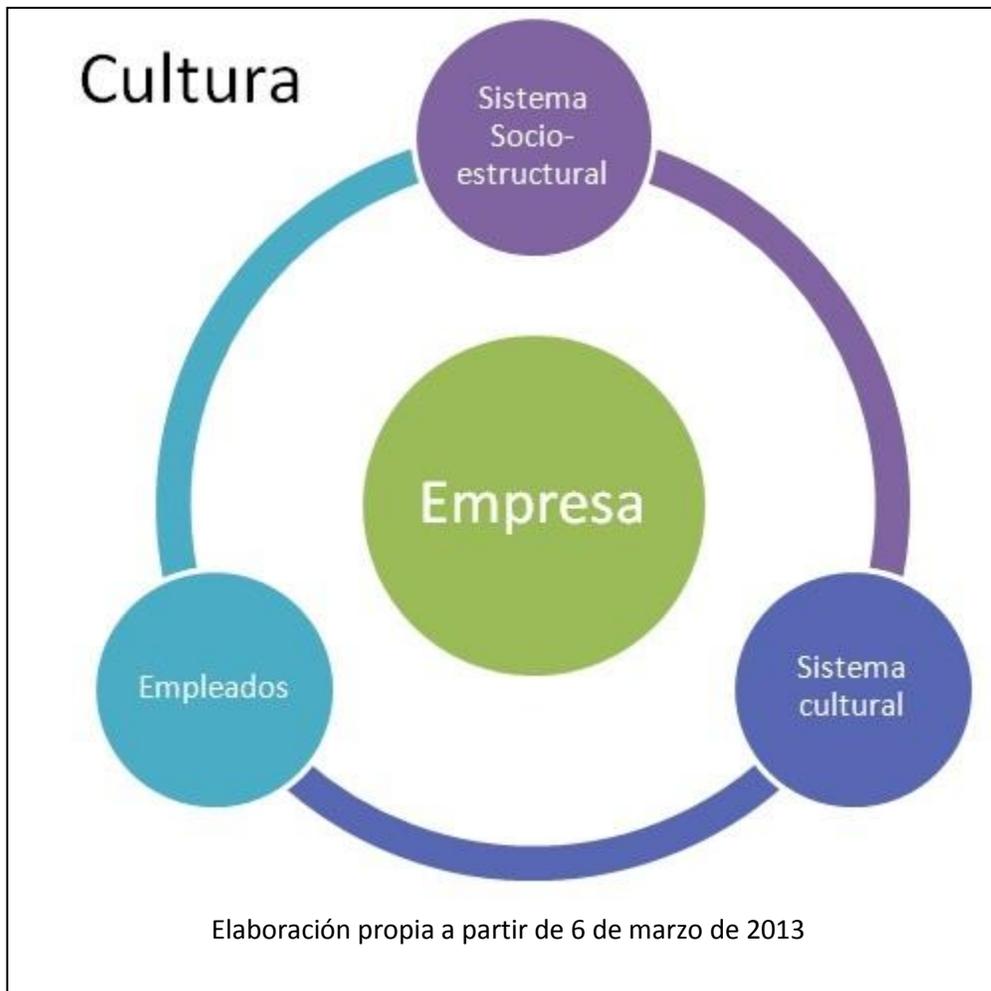
Al articular nuevas direcciones se establece la meta final a la cual la organización quiere llegar y de acuerdo con ella determinar los comportamientos necesarios que se requiere por parte de los empleados.

Una vez analizada la nueva dirección es necesario establecer nuevas normas dentro de la organización que permitan el buen comportamiento de los empleados y que impulsen un efecto positivo para aumentar la eficacia con la que se cuenta.

En este proceso identificar las lagunas culturales requiere de un análisis comparativo entre los criterios reales que existen en la organización y las normas que pudieran ejercer un cambio positivo que quizá no están formalizadas pero podrían estarlo.

Cerrar las lagunas personales implica además un proceso en el cual una vez establecido cuáles son las lagunas culturales y formalizado normas que puedan fomentar el crecimiento de la organización se vincula un acuerdo, entre los miembros de la misma, sobre los nuevos reglamentos y los medios con los cuales se fortalecerán éstos.

A partir de todo lo anterior se puede establecer que existen tres grandes esferas que definen y componen a la empresa: el sistema socio-estructural, sistema cultural y los empleados. Estos elementos se encuentran en constante cambio y vinculación que los mantiene en un círculo reiterativo, por lo cual es indispensable el estudio de cada área puesto que en su conjunto representan la esencia de la cultura organizacional.



Es importante destacar que lo que se busca en todo momento es establecer las acciones y comportamientos que se consideran adecuados o normales.

2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional incluye la dirección que le da una institución, cualquiera pública o privada, a cada una de sus áreas; la forma en que se establece y cómo se compone en todas sus áreas.

“Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo:

¿Quién tiene autoridad sobre quién?

¿Cómo y porqué debe una organización dividir el trabajo individualmente y agrupando a personas?

¿Cómo deben coordinar las organizaciones su trabajo para aumentar al máximo los beneficios de la división del trabajo?

¿Qué buscan las personas para indicar que los problemas son de índole estructural en lugar de algún otro tipo de problema de liderazgo?”⁴²

Por lo cual uno de los fenómenos que se presentan dentro de las instituciones es la estructuración de la autoridad, lo que implica establecer cómo se van a manifestar las jerarquías dentro de la misma y quién las dictará de manera que no se genere caos.

Por lo tanto se requiere de un medio impreso y específico que dictamine el orden preestablecido el cual lleva por nombre organigrama.

⁴²Charles Lusthaus, *Evaluación Organizacional*, Canadá, Ediciones Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones, 2002, p.53.

“Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión”.⁴³

Además dentro de cada organización deben existir determinados departamentos que se especialicen en una cuestión en particular, por ejemplo el departamento de ventas, el de investigación, el de financiamientos, entre otros.

El problema en realidad radica en saber cuál de ellos estará al mando, qué autoridad se les conferirá a cada uno y cuáles serán los subordinados o ante quién se subordinará cada departamento.

De lo anterior podemos determinar que existen dos tipos principales de organización “éstas constituyen las alternativas entre las que escoger y que están a disposición de los que trazan los planes de organización. Estos dos tipos son: el modelo de línea y plana mayor y el modelo funcional”.⁴⁴

En la línea y plana mayor la autoridad se estructura de forma tal que circula a lo largo de una unidad de mando, es decir, dentro de la misma se rige un sistema jerárquico que recorre todo el departamento y con ello se establece la autoridad dentro de la organización.

En el tipo funcional las unidades especializadas comparten la autoridad de línea, lo que da como resultado una supervisión dual o múltiple. Esto quiere decir que se verifica el proceso laboral en más de un ángulo y más de una persona tiene el poder de corregir o modificar conductas de los empleados.

⁴³ Michael A. Hitt; J. Stewart Black; Lyman W. Porter, *Administración*, México, Editorial Pearson, 2006, novena edición, p. 230.

⁴⁴ John Pffiner, *Organización Administrativa*, México, Editorial Herrero Hermanos, 1961, p. 239.

Taylor estableció la supervisión funcional y decía que era muy complicada para que pudiera realizarla un sólo departamento, por lo que lo mejor sería establecer la autoridad en más de una unidad.

Sin embargo esta idea no funcionó debido en primer lugar al concepto de supervisión múltiple (cuando varias personas se encuentran a cargo), lo cual hacía difícil obedecer a un solo individuo.

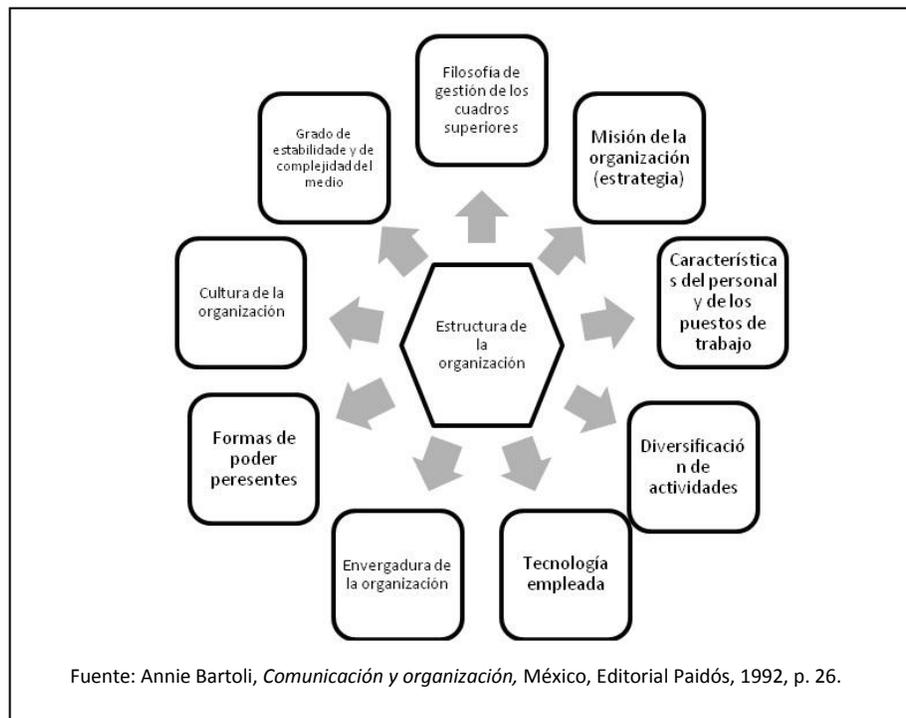
Y en segundo lugar cuando Taylor propuso esta medida las empresas aún no contaban con el nivel de especialización de la actualidad, por lo tanto no se prestaba atención hacia este aspecto.

En el presente los sistemas de control de producción cuentan con tarjetas checadoras, que ratifican la distribución del trabajo así como oficinista y personas que toman el tiempo dentro del mismo lugar de trabajo. Según Taylor los puestos de trabajo se establecen de la siguiente manera: El gang boss (jefe de cuadrilla) que viene siendo el delegado, el speed boss (el que se encarga de los estudios de tiempo) y el repair boss que sería el gerente de mantenimiento.

La realidad es que un sólo hombre no puede hacerse cargo de manera personal e íntima de los instrumentos coordinadores necesarios; es decir, una sola persona no puede hacerse cargo de doscientas, por lo cual por ejemplo, en el ejército debe haber una estructuración del poder para que pueda existir un orden y varias personas se hagan cargo a la vez. Si siempre se cumplen estas medidas la organización tiene todas las posibilidades tanto de especializarse como de crecer.

Bartoli "consideraba que la estructura derivaba directamente del análisis y de las elecciones estratégicas, dependientes a su vez de las características del medio

empresario”⁴⁵. Sin embargo, más adelante afirma que: “no existe pues one best way (una solución universal) para organizar una empresa. Inversamente se toma conciencia de que en las alternativas vinculadas a la estructura de organización deben tener en cuenta numerosos factores que son estratégicos y ambientales, los factores vinculados a la cultura, y otros más que se muestran en el siguiente cuadro”⁴⁶.



⁴⁵ Annie Bartoli, *Comunicación y organización*, México, Editorial Paidós, 1992, p. 26.

⁴⁶ *Ibid.*, p.26.

Otro tipo de estructura es la simple y se reconoce por la falta de elaboración donde la coordinación se lleva a cabo por supervisión directa. Aquí el poder suele estar ubicado únicamente en el director general quien constituye la parte central de la administración a través de un núcleo de operaciones estratégico.

“El director general suele disponer de un ámbito de control sumamente amplio, sucediendo con cierta frecuencia que todos los demás miembros están directamente a sus órdenes”.⁴⁷

Un caso de estructura simple podría ejemplificarse cuando un director general de una empresa considera que cada una de las secciones queda a sus órdenes y a todos los empleados como sus subordinados sin reconocer los distintos niveles de autoridad.

Dentro de la estructura organizacional también existe la autoridad y el poder que implican la combinación de operaciones de los grupos, lo que da como resultado los roles que desempeñan dentro de la organización, con el fin de obtener la ubicación de cada miembro en la misma. Es decir conforme se establece el lugar que cada quien tiene dentro de la empresa se da forma a la estructura.

“Pensamos que -al margen de las relaciones organizacionales establecidas (organigrama explícito o implícito), que marcan dominios y dependencias- los individuos se posicionan ante la organización según las normas de poder vigentes en ella”.⁴⁸

Así la estructura de la autoridad, es decir, la conformación del poder dentro de una organización se establece mediante seis elementos: alguien que mande, y a su vez

⁴⁷ Mintzber, Henry, *La estructuración de las organizaciones*, Editorial Ariel Económica, Buenos Aires, 1991, pág. 348.

⁴⁸ Rola Durante, *Las organizaciones que aprenden*, México, Ediciones Macchi, 1998, p. 92.

alguien que obedezca, un mandato, un cuerpo administrativo de poder, un orden legítimo de autoridad y un cuerpo jurídico que le dé legalidad.

Lo anterior se debe a que para poder establecer la autoridad alguien debe otorgarla para evitar la confusión y los malos entendidos y para tener un control adecuado.

La estructura de la organización es importante porque le ayuda a adaptarse a las condiciones internas y externas así como aumentar al máximo su desempeño mediante un proceso de adaptación; sobre todo por los cambios que se presentan en su entorno.

2.5 La Comunicación en la Organización

Todo sistema requiere de un medio que transmita la información necesaria para que éste funcione, por lo cual dentro de una organización la forma de comunicarse establece las pautas bajo las cuales se regirá.

Ésta le permite al individuo crear una perspectiva de sí mismo y a su vez le ayuda a vincularse y coexistir con sus semejantes, lo que le da la posibilidad de generar empatía por ellos y lograr un sentimiento de pertenencia. Por ello es tan importante el manejo de la comunicación dentro de cualquier organismo.

“El análisis de los proceso de comunicación quedaría insuficientemente profundizado si bastase con ligarlos solamente a los procesos socio-psicológicos que los acompañan. La comunicación es intercambio de significación, pero también trasmisión material del mensaje”.⁴⁹

Dentro de una empresa existen diversos canales para comunicarse, que pueden ser oficiales o no oficiales. Los medios oficiales pueden incluir los memoránda, pizarrones,

⁴⁹ Claude Flament, *Redes de Comunicación y estructuras de grupo*, Buenos Aires, Editorial Nueva Visión, 1977, p. 13.

llamadas telefónicas, correos electrónicos (formales), gacetas, periódicos, folletos, entre otros.

Los no oficiales son todos aquellos canales que emplean los trabajadores para comunicarse mediante procesos informales como son las charlas en los pasillos, correos electrónicos personales, recados simples, mensajero instantáneo, redes sociales electrónicas que no sean oficiales de la institución, entre otros.

Estas componen parte de la red de comunicación que es el flujo de mensajes entre la serie de individuos que ocupan determinados roles en las organizaciones. Esta red existe aun si consta sólo de dos personas o de toda la institución.

En algunas organizaciones las redes de comunicación se establecen a partir del organigrama, aunque en otras el flujo de información puede existir sin una planificación previa (esta estructura se conoce como grapevine, debido a la forma que tiene el racimo de uvas).

Cuando un mensaje sigue los canales de las redes establecidas se trata de un caso de comunicación formal. Cuando sigue la vía del grapevine (el director comenta a sus gerentes una decisión importante en la empresa como la creación de un producto nuevo, los gerentes pasan el mensaje a los demás trabajadores y éstos a sus esposas, las esposas lo comunican a sus amistades). Se trata de un caso de comunicación informal.

“Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales citados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo redes formales. Por regla general estos mensajes fluyen ascendente o descendentemente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se

aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido”.⁵⁰

La comunicación descendente se refiere a los mensajes que fluyen de la dirección hacia los empleados pero existen varios problemas en ésta, como por ejemplo la confianza excesiva en los métodos de difusión escritos en lugar del contacto personal.

Otro problema es la sobrecarga de mensajes que genera en los empleados un sentido de negación a leerlos así como también existen ocasiones en las que no se envían de manera oportuna.

Por otra parte existe también la filtración que ocurre cuando los empleados no confían en sus superiores e impiden que se expanda el alcance del mensaje.

Por otro lado se entiende por comunicación ascendente a los mensajes que envían los empleados a los superiores, en su mayoría con la intención de formular preguntas y hacer sugerencias. Como su propósito es el de mejorar la moral y las actitudes de los empleados se les clasifica como mensajes de integración o humanos.

“las comunicaciones ascendentes deben incluir mensajes relacionados con lo que están haciendo los empleados; los problemas laborales no resueltos; sugerencias de mejoras y lo que los empleados sienten y piensan con relación a sus trabajos, colegas y a la compañía”.⁵¹

Por su parte la comunicación horizontal es aquella que se establece entre personas dentro de la organización con el mismo nivel de autoridad mediante mensajes en general

⁵⁰ Gerald Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, México, Editorial Diana Técnico, 1990, p. 131.

⁵¹ *Ibid.*, p. 135.

que se relacionan con las tareas que deben realizarse o con la solución a problemas humanos como son la coordinación, la información, o arreglo de conflictos.

Puchol define a la comunicación horizontal como: “aquella que tiene como objetivo la coordinación interdepartamental, la armonización de las acciones de los distintos departamentos y secciones de la empresa, para asegurar que no existan lagunas, solapes, o duplicidades en el quehacer de los departamentos”.⁵²

También dice que con una buena comunicación horizontal se pueden obtener los siguientes resultados: “un espíritu de corporación y un ambiente de trabajo en común, eliminación de prejuicios interdepartamentales, mayor rapidez que la comunicación jerárquica, facilitación del entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos departamentos de la empresa, generación de confianza y de amistad entre compañeros”.⁵³

Para lograr lo anterior es necesario evitar que cada departamento se atribuya demasiada importancia (conocido como sectorismo departamental). Cada departamento debe tener el mismo concepto de lo que la institución considera prioritario, por lo cual es muy importante que la mayoría de éstos se entiendan del mismo modo dentro de un departamento como dentro de otro.

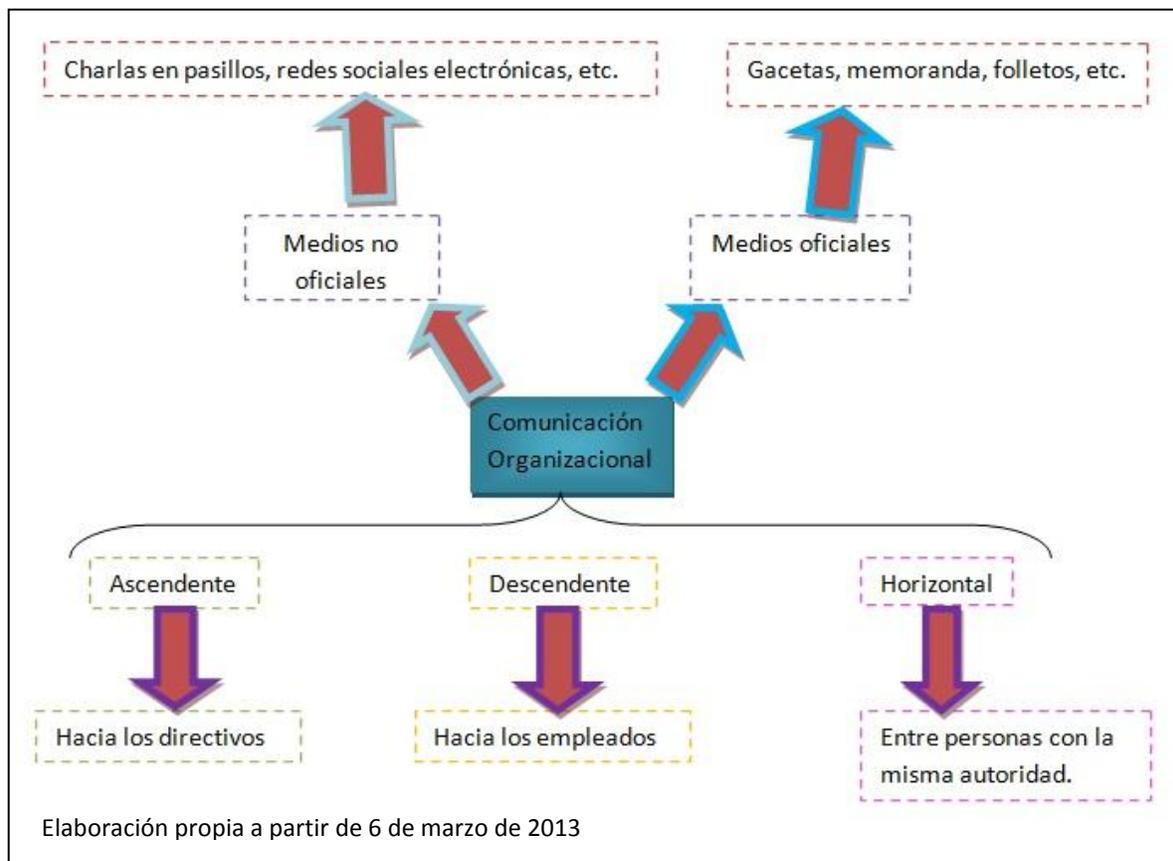
Aunque la manera de hablar de cada departamento sea distinta, hay principios que deben establecerse al interior de toda la organización como por ejemplo el tiempo, ya que éste puede ser relativo dependiendo del servicio que brinde cada área; una semana puede ser demasiado tarde para un departamento de logística mientras que dos semanas puede ser

⁵² Luis Puchol, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, España, Editorial Díaz de Santos, 2007, p. 368.

⁵³ *Ibid.*, p.369.

demasiado pronto para el de producción. Así este tipo de conceptos deben contar con un acuerdo en común dentro de la organización.

La comunicación organizacional tiene que cumplir con ciertas características particulares para poder optimizar el rendimiento. Cada directivo debe conocer a profundidad los procesos de la misma y con base en ellos establecer sus redes de comunicación aprovechando los canales formales y los informales.



CAPÍTULO 3

LIDERAZGO

Una vez definido el término organización y las partes que le componen se debe profundizar en el papel que el líder tiene dentro de ésta pero para lograr tal objetivo es necesario definir al liderazgo y las partes que lo componen.

Cuando un organismo sobrevive se debe al buen funcionamiento de sus partes, sin embargo éstas requieren de un instrumento en particular que es el que indica las pautas a seguir, cuándo y dónde continuar. Esta herramienta se conoce como liderazgo y tiene diferentes aplicaciones y definiciones dependiendo de la disciplina que lo estudie.

En general puede entenderse como “un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores con el propósito de lograr objetivos”⁵⁴. Sin embargo, considerando más de una definición tenemos que “Platón manifiesta en su obra Apología de Sócrates que “el jefe es el que sabe gobernar, en virtud del ascendiente que ha conquistado, en razón de sus calidades, de su capacidad y de su dignidad”.⁵⁵

De acuerdo con la sociología tenemos que el liderazgo es “un proceso-situación en que una persona (o varias) en méritos de su capacidad real o supuesta para resolver los problemas cotidianos en la vida de un grupo, encuentra seguidores que se hallan bajo su influjo. De modo que líder es el que dirige, por ser el iniciador de una conducta social o por organizar o regular los esfuerzos de otros. Líder es la persona que dirige por medios persuasivos y en mérito a la aceptación voluntaria de sus seguidores”.⁵⁶

⁵⁴ Jordi López Camps y Isaura Leal Fernández, *Aprender Liderazgo Político*, Paidós, México, 2005, pág.27.

⁵⁵ *Ibíd*, p. 28.

⁵⁶ Antonio Arce, *Sociología y Desarrollo Rural*, Costa Rica, Editorial Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1963, p. 54.

De ahí la importancia del grupo social al que pertenecen y cómo se organizan entre ellos, ya que el individuo que los represente por consenso implícito o explícito es responsable de los resultados que ofrezca éste.

Dentro de la política se considera líder a aquél “que potencia la actividad democrática, estimula el debate y el diálogo entre opiniones y puntos de vista distintos, decide y establece consensos y acuerdos en torno a las políticas públicas procurando aportar valor público a las actividades de los distintos niveles de gobierno”.⁵⁷

Por otra parte “en las fuerzas armadas, el término “liderazgo” se refiere por lo común a las personas que ocupan posiciones de mando, que señalan el camino. En la antigua raíz lingüística del verbo inglés “to lead” signifique “salir a morir”. En la actualidad, en las fuerzas armadas el liderazgo apunta a extraer las más altas cualidades de las personas, más por influencia que por coerción”.⁵⁸

En biología el liderazgo consiste en “mantener el orden de las relaciones sociales y la recolección de alimento entre los primates. El líder tiene un conjunto particular de atributos físicos (es grande, colorido, rápido, asertivo). Funciona como punto focal de la atención en torno al cual el resto del grupo se organiza instintivamente”.⁵⁹

Así pues para cada campo y cada área existe una determinante del término líder que lo limita a su campo de acción por lo que cada uno debe tener ciertas características para su área. En el caso de la comunicación y para ser más concretos aún en una organización el liderazgo “existe instituido un liderazgo legal: la estructura formal. Quiénes tienen la

⁵⁷ Jordi López Camps, *op. cit.*, p.55.

⁵⁸ Roland Heifetz, *Liderazgo sin respuestas fáciles*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 2002, p. 36.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 36.

facultad de ordenar y quiénes tienen la obligación de obedecer están insertos en el legalismo de la organización, y de él derivan su posición”.⁶⁰

El problema con el liderazgo en las organizaciones es que no siempre el hombre o mujer que se encuentra a la cabeza es líder en la realidad. Bien el organigrama puede manifestar quién es el director general de la empresa y sin embargo, los empleados siguen a otra figura que les parece más carismática o por la que han desarrollado mayor simpatía.

Por lo tanto es indispensable conocer cuáles son las características de un líder, es decir, ubicar los hechos que hacen que el grupo social en el que se encuentra lo identifique como una figura de autoridad, digna de admiración y respeto.

También se puede considerar que el liderazgo es “el ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas”.⁶¹

En este caso la influencia hace referencia a varios aspectos como el hecho de convencer a otro para que realice una tarea que se requiere, proporcionarle a una persona las herramientas para motivarlo a que concluya una tarea que debe hacer así como enseñarle los diferentes medios con los cuales puede cumplirla y hacerle saber que con ella tendrá algún tipo de beneficio.

El liderazgo busca obtener determinadas metas que no siempre siguen los intereses del líder o del seguidor pues en ocasiones se buscan objetivos que no tienen que ver con ninguno de los dos. Por lo tanto es importante distinguir entre el liderazgo y detentar el poder, que surge a partir del análisis de los componentes de éste.

⁶⁰ Bernardo Klinksberg, *El pensamiento organizativo: Del Taylorismo a la teoría de la organización*, Argentina, Editorial Paidós, 1985, p.59.

⁶¹ Joseph A. Litterer, *op. cit.*, p.156.

Es importante considerar que existe un conjunto de situaciones que se presentan como parte determinante del liderazgo, lo cual quiere decir que una situación específica puede provocar que surja un individuo en particular como líder, así como también la tarea a realizar determina en gran medida el tipo que se requiere y el grupo de personas que serán los seguidores.

Una teoría del liderazgo establece que la calidad de líder es innata al ser humano y que el individuo nace con ciertas características que le permiten ser el guía. Éstas se han retomado a partir de los grandes líderes que ha tenido la humanidad, de los cuales se han estudiado sus particularidades personales que los diferencian de entre los demás, sus rasgos sociales, físicos o intelectuales, como por ejemplo su ambición, su integridad, su honestidad, su ímpetu de dirigir, entre otras.

Sin embargo esta teoría no llegó muy lejos ya que es casi imposible imponer un acuerdo sobre las características en particular que tiene un líder, además de que muchas de estas peculiaridades también pueden encontrarse en los seguidores. Por lo tanto se intuye que la condición de líder es una conjunción de diversos factores que tienen que ver tanto con las características personales de un individuo como con las situaciones que se presentan.

Para Max Weber el carisma es “cualidad que pasa por extraordinaria de una personalidad por cuya virtud, se lo considera en posesión de fuerzas sobre naturales o sobrehumanas o por lo menos, específicamente extraordinarias y no asequibles por cualquier otro”.⁶²

El carisma constituye una de las condiciones humanas más difíciles de describir puesto que diversos autores lo califican de diferente forma. Por ejemplo José Albers dice que “el

⁶² Enrique Benjamín Franklin, *Comportamiento Organizacional*. Enfoque para América Latina, México, Editorial Pearson, 2011, p. 299.

carisma es una palabra de origen griego que significa don otorgado por Dios, prestigio personal que infunde respeto a los demás”.⁶³

Como lo expuso Weber se trata de una cualidad pero aún no se ha podido establecer en qué consiste ésta ya que un ser carismático cuenta con la capacidad casi innata de hacerse querer con facilidad, con un poder de atracción específico entre este individuo y sus seguidores, mediante un tipo de magnetismo a nivel personal, por lo cual el líder carismático puede mantenerse cerca o lejos de sus seguidores y puede lograr que le amen aún cuando no exista reciprocidad.

A pesar de que no existe una definición concreta de carisma los autores House y Howell⁶⁴ establecieron ciertas condiciones de estos líderes: cuentan con confianza en si mismos, forjan una meta idealizada que se puede alcanzar a futuro y hacen que los demás la comprendan con cierta facilidad, conocen las necesidades de sus seguidores, están convencidos de su meta y asumen los riesgos personales que implica lograrla, se comportan de manera innovadora y contraria a las normas, se les concibe como personalidades que promueven y fomentan el cambio.

La teoría del liderazgo carismático se basa en dos modelos: el del rey pastor que se refiere al líder que muestra el camino y el del rey tejedor cuya intención es proteger al grupo y busca que no se desintegre.

Otra forma de clasificar a este tipo de líderes puede ser por liderazgo carismático visionario y liderazgo carismático basado en la crisis. El primero relaciona las necesidades y metas de los súbditos con las de la organización y el segundo surge cuando las condiciones y regímenes actuales no son los más adecuados, mediante un

⁶³ José Albors Garrigós, *Gestión y Organización de Empresas*, Valencia, Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 1999, p. 196.

⁶⁴ *Ibid.*, p.197.

liderazgo que “comunica claramente qué acciones deben ser tomadas y cuáles serán las consecuencias”.⁶⁵

La teoría del comportamiento sostiene que a pesar de que existan ciertas características en un individuo que lo hacen líder, éstas no son del todo innatas y además existen ciertos comportamientos que acompañan a los líderes en todo momento, por lo cual una persona puede entrenarse para poder ser uno.

En esta corriente tenemos a Kurt Lewin quien establece tres tipos de liderazgo autocrático, liberal y democrático. El primero se refiere a aquél que es autoritario, domina, controla todo y monopoliza la toma de decisiones. El segundo permite que otros participen en la toma de decisiones, así como también delega responsabilidades, mientras el tercero establece las metas y orienta a los demás en la búsqueda de éstas, capacita a sus súbditos y es participativo.

Tanto la Universidad de Michigan como la de Ohio State retomaron la teoría de Likert y establecieron dimensiones del comportamiento asociado a los líderes; el Orientado al empleado (De acuerdo con la Universidad de Michigan) o Estructuración de consideración hacia las personas (de acuerdo con la Universidad de Ohio State). Este estilo de liderazgo se preocupa más por los individuos y las relaciones interpersonales, por satisfacer las necesidades de los trabajadores y busca un ambiente de respeto y confianza.

Orientado al empleado (de acuerdo con la universidad de Michigan) o estructuración del trabajo (de acuerdo con la Universidad de Ohio State) este estilo se preocupa por la meta a cumplir, por lo tanto los miembros del grupo son sólo las herramientas para llegar al fin especificado.

⁶⁵ James L. Gibson, *op.cit.*, p.351.

La teoría de la rejilla combina la preocupación por el trabajador y por la producción para lograr un funcionamiento más óptimo y con ella surge la matriz propuesta por Blake y Mouton desde la cual se desprenden cuatro estilos extremos de liderazgo⁶⁶ equilibrado, autocrático, administración tipo club de amigos y administración pobre.

El equilibrado presta la misma atención a la producción como a la preocupación por las personas por lo que busca algunos de los resultados sin mucho esfuerzo.

El autocrático tiene mayor interés en la producción que en los individuos por lo que se realiza sin considerarlos en la toma de decisiones basado en la obediencia por lo cual los subordinados sólo llevan a cabo las órdenes.

La administración tipo club de amigos presta mayor atención a los individuos que a la producción por lo que el líder es superficial y busca una armonía aparente.

La administración pobre no presta atención ni a la preocupación ni a las personas por lo que este liderazgo se basa en el mínimo esfuerzo, hay poca participación y poco compromiso.

En la teoría trayectoria-meta el líder influencia en la percepción que tienen los trabajadores con respecto a sus objetivos laborales, personales y la forma para alcanzarlos, con lo cual se mide la eficacia del líder de acuerdo a cómo los seguidores consideran que han alcanzado sus objetivos de acuerdo con la guía y apoyo de éste.

Bajo esta corriente el líder dirige, apoya, ayuda a alcanzar los resultados y muestra apertura a la participación actuando mediante dos vías pues por una parte aclara cuál es la ruta, es decir, indica al colaborador cómo realizar sus labores y premiando sus logros, mientras que por otra parte aumenta las recompensas a partir de la observación y la

⁶⁶ Enrique Benjamín, *op. cit.*, p. 301.

comprensión de las necesidades del individuo para motivar el esfuerzo de sus colaboradores.

“La principal contribución de la teoría de camino-meta de House fue brindar nuevos conceptos sobre las interacciones recíprocas que existen entre el comportamiento del líder, las características de la tarea y las competencias del seguidor, así como identificar las interacciones que tienen mayor probabilidad de generar resultados más productivos y satisfactorios”.⁶⁷

La teoría del liderazgo transaccional y transformacional habla de la función del intercambio de premios por esfuerzos, que pueden ser activos en los cuales se ofrecen recompensas cuando se llega a una meta y reactivos en aquellos casos en los cuales el líder sólo interviene cuando no se están alcanzando los objetivos. En ambos casos los dirigentes deben conocer a sus trabajadores para poder entender lo que éstos quieren como recompensas y aplicarlas.

“Cuando se utiliza un reforzador contingente, los seguidores muestran un incremento en el desempeño y en la satisfacción; los seguidores creen que cumplir con los objetivos ocasionará que reciban las recompensas deseadas”.⁶⁸

Por otra parte existe la teoría del liderazgo transformacional, el cual afirma que el líder puede lograr que los seguidores se sientan satisfechos consigo mismos a partir de realizar un buen trabajo, es decir, la recompensa puede ser auto gratificante.

En la teoría del intercambio George Graen establecía que el liderazgo no era estable ni típico, es decir, que no se sostenía el mismo trato con cada uno de los seguidores y por el

⁶⁷ Michael A. Hitt, *op. cit.*, p.386.

⁶⁸ James L. Gibson, *op. cit.*, p.354.

contrario manifestaba que los guías mantienen relaciones únicas y personalizadas con cada colaborador.

De acuerdo con este autor los líderes diferencian a sus colaboradores por “1) su competencia y habilidades; 2) por el grado de confianza que tienen en ellos (en especial cuando el líder no los observa), y 3) por su motivación para asumir una mayor responsabilidad dentro de la unidad”.⁶⁹

A los trabajadores que cumplen con las características mencionadas previamente se les integra en un grupo interno que siempre va más allá de sus responsabilidades y cuyos integrantes se encuentran comprometidos con la causa por lo que cuentan con mayor consideración, atención y sensibilidad por parte del líder. Existe también el grupo externo que se encarga de las tareas rutinarias y sin tanta importancia mediante una relación exclusivamente formal con su líder.

La teoría del liderazgo acorde con situaciones y contingencias se basa en las fuerzas que se involucran y se condicionan en una situación determinada. Éstas son la fuerza del líder, la de los subordinados y las fuerzas y características de la situación.

La del líder se mide de acuerdo con la forma que tiene de dirigir, cómo se comunica, cómo decide y la tolerancia que tiene ante la incertidumbre, entre otras.

La de subordinados se constituye por la responsabilidad de éstos, sus valores predominantes, su nivel de autonomía y dependencia, así como la comprensión de sus tareas, entre otras.

⁶⁹Paul M. Muchinsky, *Psicología aplicada al trabajo*, Madrid, Editorial Thomson Paraninfo, 2000, novena edición, p.374.

Las fuerzas y características de la situación se constituyen de acuerdo con los escenarios, la estructura, el entorno y clima, procesos, labores y tiempos, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, si predomina la fuerza del líder, ésta puede variar dependiendo de la situación y las personas subordinadas, así como también de las circunstancias. Es el guía quien considerando estas variables realiza la toma de decisiones y establece las acciones que se llevarán a cabo.

Si predomina la fuerza de los subordinados corresponde al líder escucharles, consultarles y permitirles participar en la toma de decisiones.

La teoría de las contingencias del liderazgo establece que el estilo de liderazgo que se practica depende de las circunstancias que se presentan en un determinado momento. De acuerdo con Fiedler existen tres variables situacionales que inciden en el liderazgo: “las relaciones del líder con los miembros del grupo (líder-seguidores), grado de estructuración de la tarea y el poder con que cuenta el líder”.⁷⁰

La idea es aplicar el mejor estilo de liderazgo acorde a la situación que se presente en un momento en particular por lo cual, así dependiendo de lo que esté ocurriendo en la entidad, el liderazgo puede ser orientado hacia las relaciones u orientado hacia las tareas.

Las relaciones líder-seguidores se refieren a la forma en que el grupo en general lo percibe, la confianza y respeto que le manifiestan. Si los súbditos o colaboradores tienen una buena impresión del mismo y le muestran respeto las relaciones líder- miembro se consideran buenas, mientras que por el contrario cuando no muestran respeto ante esta figura se consideran deficientes.

⁷⁰ Enrique Benjamin, *op.cit.*, p. 304.

La estructura de las tareas tiene que ver con la forma en que éstas están definidas, organizadas y claras para el grupo. Así, las tareas rutinarias que se presentan en empresas como las de ensamblaje tienen una mayor estructura que las tareas creativas como las de investigación. Las tareas con mayor estructura son más favorables para el líder.

El poder con que cuenta el líder es la autoridad que tiene para tomar decisiones y evaluar a sus subordinados, así como la posibilidad de dirigir sus actividades, recompensarlos o castigarlos según el caso. Cuando su poder es bajo el líder tiene poca autoridad sobre los trabajadores y tampoco puede establecer premios o castigos. Un poder alto es conveniente para el líder mientras que uno bajo es desfavorable.

En la teoría situacional del liderazgo Victor Vroom y Phillip Yetton hacen referencia a la situación que atraviesa la institución y establecen un modelo normativo para que los líderes lo utilicen en la toma de decisiones. Mientras que Fiedler manifestaba que eran las circunstancias las que debían alterarse para que concordaran con el liderazgo, estos autores establecen que los líderes deben ser lo suficientemente flexibles como para permitirse cambiar su estilo de acuerdo a las circunstancias que atraviesen.

Para ello crearon el modelo de Vroom-Yetton, el cual especifica “qué procedimientos de toma de decisiones de liderazgo son los más eficaces en cada una de las distintas situaciones dos autocráticos (AI y AII); dos de consulta (CI y CII); uno orientado hacia decisiones conjuntas del líder y el grupo, (GII)”.⁷¹

Este modelo presenta una secuencia de acciones que deben seguirse para poder determinar la cantidad de participación de los involucrados en la toma de decisiones dependiendo de las circunstancias.

⁷¹ James L. Gibson, *op. cit.*, p. 342.

Más tarde Victor Vroom y Arthur Jago modificaron este modelo y aumentaron las variables contingentes a doce, que ofrece diferentes situaciones y el tipo de liderazgo a aplicarse de acuerdo con ellas, y que van desde el líder que toma la decisión solo hasta el que incluye a todos los trabajadores.

Cabe mencionar que este modelo es complicado y difícil de aplicar en la realidad, aunque aporta grandes conocimientos y sustento empírico relacionado con la teoría del liderazgo.

Hersey y Blanchard establecen el liderazgo situacional el cual “es una teoría de las contingencias que se concentra en los seguidores. El estilo del liderazgo se consigue eligiendo el estilo correcto, el cual de acuerdo con Henry y Blanchard depende del grado de disposición que manifiesten los seguidores”.⁷²

De acuerdo con ellos el liderazgo depende de la disposición de los empleados, es decir, las capacidades con las cuales cuentan los colaboradores para aceptar sus responsabilidades así como sus deseos de superarse, su experiencia desarrollada, sus metas y conocimientos, etc.

“Para Paul Hersey y Keneth Blanchard el liderazgo situacional se basa en la interacción de las variables siguientes:

- El grado de conducción y dirección (comportamiento hacia la tarea) que ofrece el líder.
- El grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda.

⁷² Stephen P. Robbins; David A. Decenzo, *Fundamentos de Administración*, México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2002, tercera edición, p. 355.

- El nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo”.⁷³

El primer grado requiere de la observación del dirigente sobre las tareas que se realizan para que pueda orientar a los empleados sobre las mismas. A partir de la conducción y dirección del líder el trabajador fomenta confianza en sí mismo y en las tareas que desarrolla por lo que se requiere de apoyo emocional por parte de éste para sustentar este sentimiento.

Una vez que se cumplieron los grados de conducción y apoyo los súbditos comienzan a desarrollar una impresión de seguridad que les permite autogestionarse, por lo cual la dirección excesiva ya no es necesaria puesto que puede llegar a ocasionar molestia.

“Si el estilo es el adecuado, según dicen Hersey y Blanchard, no sólo motivará a los empleados, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Por tanto, el líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y además ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando de estilo constantemente”.⁷⁴

De acuerdo con la teoría del liderazgo estratégico éste debe poseer una estructura que le permita establecer sus metas a corto, mediano y largo plazo a partir de ciertos requerimientos que se deben considerar como son desarrollar una visión, determinar cuál es el camino más corto, ejecutar los cambios internos y actuar en el escenario para realizarla.

Al desarrollar una visión el líder establece en primer lugar en dónde se encuentra posicionada la empresa y hacia donde quiere ir, cuál es la meta que se quiere alcanzar y en cuánto tiempo. Una vez trazado lo anterior se debe buscar la vía más rápida para

⁷³ Enrique Benjamín, *op.cit.*, p. 305.

⁷⁴ James A. F. Stoner; Edward Freeman; Daniel R. Gilbert, *Administración*, México, Editorial Pearson Educación, 1996, sexta edición, p.526.

poder acceder a este fin tomando en consideración los errores que tiene la entidad con el objetivo de corregirlos y encontrar en ellos una oportunidad para crecer.

Por último al ejecutar los cambios se requiere retomar las experiencias del pasado para con ellas estimular el crecimiento del futuro; producir modificaciones que se verán reflejadas a largo plazo y que provoquen el éxito de la institución.

Para lograr el propósito del liderazgo estratégico la teoría dice que se deben considerar diferentes aspectos como contar con varias personas con distintos puntos de vista, lo cual brinda perspectiva. Al proponer el cambio es importante involucrar a todos los elementos de la organización y explicarles cuál es el propósito de éste para comprometerlos con la causa.

“En esencia, el liderazgo estratégico tiene que ver con la capacidad de la organización de influir en sus interesados internos y externos para que apoyen las direcciones organizacionales. El liderazgo estratégico necesita facultar a sus miembros para crear los cambios que sean necesarios para que una organización tenga un buen desempeño y sobreviva”.⁷⁵

A partir de las teorías estudiadas se puede entender mejor el fenómeno del liderazgo y profundizar en su funcionamiento.

3.1 Tipos y elementos del liderazgo

Dependiendo de la teoría que se considere los autores categorizan a los líderes de forma diferente. Por ejemplo “White y Lippit estudiaron tres tipos de liderazgo el autocrático, el

⁷⁵ Charles Lusthaus, *et. alt.*, *Evaluación Organizacional : marco para mejorar el desempeño*, Canadá, Editorial IDRC, 2002, p.44.

democrático y el laissez faire".⁷⁶ El primero es aquél en el que el líder toma todas las decisiones, mientras en el segundo las decisiones se someten a una elección por parte de los subordinados quienes tienen mayor libertad para actuar y cuentan con recompensas por su participación. En el tercero el líder no participa de modo activo, casi no se involucra en las actividades y no evalúa ni cuestiona al grupo.

El líder transaccional cuenta con las siguientes características:

- Reconoce los logros de sus subordinados y ofrece recompensas a cambio.
- Basado en la observación corrige las actitudes que no se apeguen a las normas.
- Su intervención se limita a las situaciones en las que no se estén cumpliendo con las reglas establecidas.
- Permite que sus colaboradores participen en la toma de decisiones y abdica responsabilidades.

Por su parte el líder transformacional cumple con otro tipo de características:

- Es carismático por lo tanto cuenta con el respeto y la confianza de los subordinados.
- Mantiene un sentido de inspiración entre el grupo y emplea íconos para conseguir el esfuerzo de todos.
- Resuelve los problemas de manera creativa y es racional.
- Genera un trato personal entre sus subordinados ofreciendo atención individual.

⁷⁶ María de los Ángeles Gil Estallo; Fernando Giner de la Fuente, *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, España, Editorial ESIC, 2007, séptima edición, p.313.

Por su parte “Goleman identifica seis estilos en función de diferentes conductas observables: orientativo, capacitador, participativo, afiliativo, imitativo, coercitivo”.⁷⁷

El orientativo se identifica porque busca ofrecer a sus seguidores una meta a seguir y muestra el camino para llegar a ésta.

El capacitador su objetivo es lograr que las personas se desarrollen a nivel profesional a largo plazo.

El participativo promueve las nuevas ideas y las apoya como una estrategia para crear compromiso por parte de los subordinados.

El afiliativo tiene la finalidad de lograr un buen ambiente de trabajo, genera comprensión, sentimiento de pertenencia y armonía entre los trabajadores.

El imitativo se establece a sí mismo como un estándar que debe seguirse dentro de los procedimientos de la empresa para lograr que las tareas se cumplan de manera inmejorable.

El coercitivo es del tipo autocrático que implementa la obediencia absoluta como medio de acción y pretende que las tareas se lleven a cabo de forma inmediata.

Otros tipos de liderazgo son el paternalista y el permisivo. El primero es amable y evita que existan conflictos dentro del grupo pero no confía en la capacidad de sus seguidores para resolver los problemas o tomar las decisiones por lo que no delega responsabilidades y genera dependencia.

⁷⁷ Juan Carrión Maroto, *Estrategia de la visión a la acción*, España, Editorial ESIC, 2007, segunda edición, p.397.

Suele trabajar demasiado debido a que tiene miedo de asignar tareas ya que no cree que nadie pueda realizarlas tan bien como él, por lo cual este tipo de líder puede generar resentimiento en los individuos rebeldes que buscan solucionar las cosas por sí solos.

El segundo permite que los sujetos decidan basado en la idea de que es más importante la garantía de la libertad individual que la seguridad del grupo, además de que promueve la confianza en el comportamiento de las personas ya que considera que pueden realizar sus tareas sin un control, por lo tanto existe una amplia confianza que cae en el exceso. Se trata de un líder poco comprometido que no ofrece resultados y genera discusiones sin control.

El líder situacional se adapta a las circunstancias que se presentan. “En determinados momentos, puede ser necesario ser un tanto autoritario, en otros momentos quizá sea conveniente ser un tanto permisivo. De cualquier manera, el liderazgo situacional debe ser aplicado con mucho criterio y siempre en forma justificada”.⁷⁸

Por lo tanto este tipo de líder debe contar con mucha flexibilidad para permitirse cambiar de un estilo a otro en beneficio de la meta que se quiere lograr.

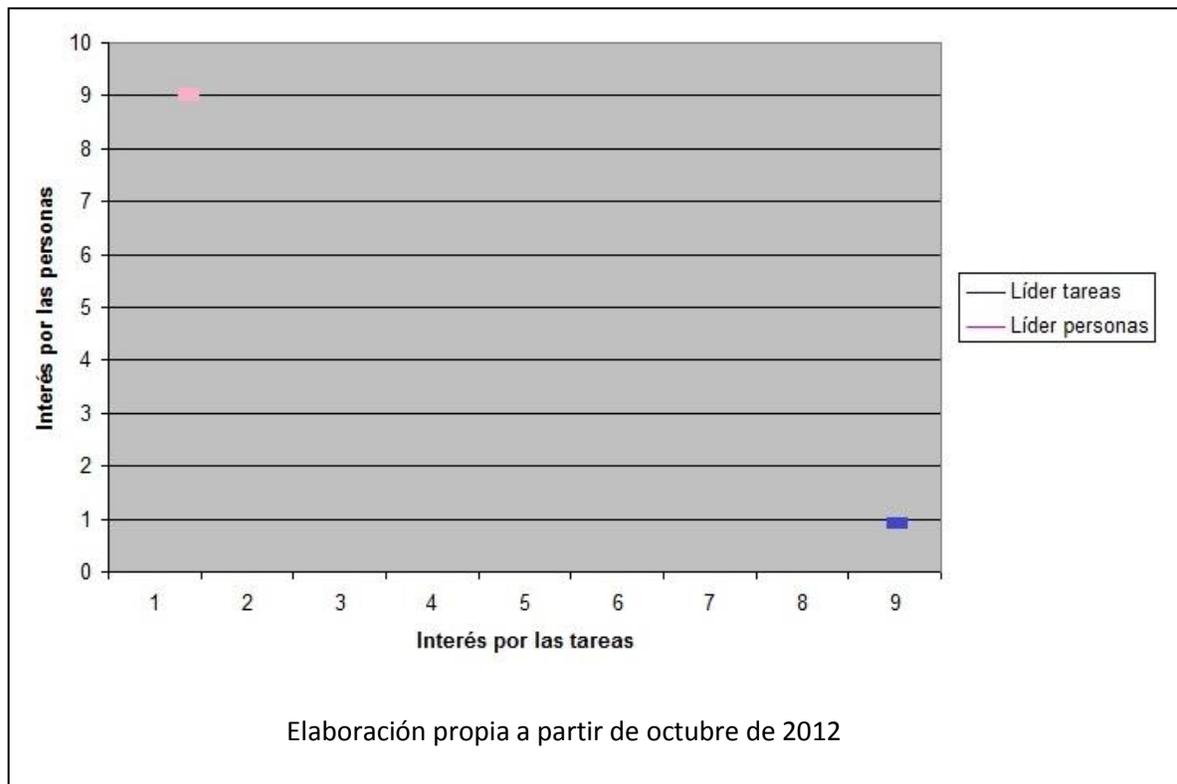
De acuerdo con la matriz de Blake y Mouton (mencionados previamente) surge la cuadrícula del liderazgo en la cual existen dos tipos de líder, el orientado a las tareas y el orientado a las personas. En esta matriz el “eje x” representa la preocupación por las tareas mientras que el “eje y” representa el interés por las personas.

Por ejemplo un dirigente que se encuentre por completo interesado en la tarea y poco o nada interesado en las personas sería un líder 9.1 y uno que preste toda su atención a las

⁷⁸ César Montalván Garcés, *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*, México, Editorial Universidad Iberoamericana, 1999, p.36.

personas sería 1.9, quien sólo busca agradar a éstas pero no le interesa cumplir con las labores por lo que pocas veces le expresan verdadero respeto.

Con la finalidad de ilustrar esta idea de una mejor manera se muestra la siguiente gráfica:



“Otro tipo de puntos importantes de la cuadrícula son:

- Posición 1.1 (liderazgo empobrecido).
- Posición 5.5 (liderazgo práctico).
- Posición 9.9 (liderazgo de equipo), alta tarea y alta relación”.⁷⁹

En el liderazgo empobrecido el líder ofrece poca atención tanto a las personas como a las tareas y se puede deber a que las tareas realizadas en la organización son rutinarias.

⁷⁹ Anthony D’Souza, *Descubre tu liderazgo Manual del líder -1*, España, Editorial Sal Terrae, 1997, p.133.

El práctico busca lograr una buena relación entre las personas pero obedeciendo los trabajos de producción y las metas que se quieren alcanzar; busca ser justo pero también firme.

El de equipo se logra cuando las tareas a realizar requieren de una convivencia constante entre los empleados, por lo cual el líder tiene la misión de acercar a las personas e impulsarlas mientras alcanza una producción efectiva.

Es importante mencionar que estos tipos de liderazgo se pueden presentar en la empresa de dos formas: por imposición cuando éste es asignado por la directiva de la organización o bien el informal que es el que eligen los subordinados como su guía y no es reconocido de forma oficial por aquella.

En cada una de las tipologías anteriores podemos encontrar que el liderazgo se compone de diversos elementos -y todos influyen en mayor o menor medida-, los cuales pueden catalogarse del siguiente modo: en primer lugar se encuentra la comunicación y todos sus componentes: emisor, receptor, canal, ruido, retroalimentación, entre otros.

En segundo lugar está el líder y sus seguidores donde, aunque existe una fuerte vinculación entre estos, es siempre el líder quien influye más en los seguidores que éstos en él. En tercer lugar se localiza el objetivo donde cada dirigente persigue una meta que pretende alcanzar ya sea por convicción propia o por imposición.

En cuarto lugar se encuentra el poder que se emplea como medio para alcanzar las metas y existen cinco tipos de poder que incluye el coercitivo, el de recompensa, el legítimo, el experto y el de referencia.

El coercitivo se basa en el miedo donde el subordinado teme a los resultados que puede obtener si desobedece las normas. El de recompensa tiene la intención de ofrecer un

premio a cambio del buen comportamiento; mientras el legítimo se adquiere a través de la posición que el guía tiene dentro del organigrama de la empresa que “abarca tanto el coercitivo como el de recompensa pero es más amplio que estos dos ya que incluye la aceptación de la autoridad del cargo correspondiente”.⁸⁰

El experto se obtiene de acuerdo con la experiencia con la que cuenta el líder, la habilidad y conocimientos que posee, así como su destreza.

El poder de referencia radica en la identificación de los subordinados con un sujeto en particular quien influye en mayor o menor medida dependiendo del grado en el cual un individuo se asemeja a su líder.

En quinto lugar se encuentra la autoridad la cual permite a una persona en específico dar órdenes y verificar que éstas se cumplan.

En sexto lugar se encuentra la influencia la cual consiste en el nivel de penetración que tiene el líder en su grupo; es decir, cuánto de lo que dice o hace afecta a los demás.

Y en último lugar pero no menos importante está la política la cual se considera como el medio para conducir un asunto con la intención de alcanzar un propósito en particular. De acuerdo con la condición organizacional la política puede referirse a “las actividades que no se requieren como parte de las funciones formales del individuo, pero que influyen o tratan de hacerlo, en la distribución de ventajas y desventajas dentro de la organización”.⁸¹

⁸⁰ José Albors Garrigós, *op. cit.*, p.200.

⁸¹ *Ibid.*, p. 200.

3.2 Función y características del líder en la organización

La utilidad que tiene el dirigente en la empresa es la de guiar y ofrecer a sus súbditos una forma de hacer las cosas, aunque consiste también en tener una visión del futuro que permita trazar rutas a largo plazo y que lleven a la institución hacia una meta, así como dirigir al personal mediante su ejemplo y delegar responsabilidades para una producción más efectiva.

El líder organizacional debe asumir la meta de la empresa como propia y a partir de esto fomentar el sentido de pertenencia en los súbditos para que éstos vean el objetivo empresarial como propio.

Por otra parte tiene la función de establecer los acuerdos entre la directiva y los subordinados; es el encargado de vincular las necesidades de ambos y conjuntarlos en uno solo.

Cuando se trata del líder asignado por la organización, éste tiene la labor de inmiscuirse en el área laboral de tal forma que los subordinados lo consideren uno de ellos pero con el respeto necesario ya que al mismo tiempo debe representar la autoridad.

Por su parte al líder informal se le debe aprovechar y la organización debe aprender a reconocerlo y establecer un vínculo de tal forma que se convierta en su aliado y no en su enemigo.

Lo que caracteriza a un sujeto como líder dentro de una organización son:

“1) Los objetivos del líder, propuestos subjetivamente, y, en consecuencia, en términos de su vocabulario manifiesto de valores y metas personales. A su vez, esto se puede imputar a 2) necesidades o aspiraciones psíquicas encubiertas, en términos de la mecánica, la

compensación, el desplazamiento, según Freud o Nietzsche, o a 3) fuerzas y oportunidades, requisitos y contradicciones sociales objetivos”.⁸²

Para poder realizar sus funciones debe cumplir con ciertas cualidades. Según “Stephen Covey éstas son:

- Confianza en sí mismo
- Sentido de la misión
- Aprender continuamente
- Vocación para servir
- Irradiar energía positiva
- Conocimiento de los demás
- Vida equilibrada: física, emocional, intelectual y espiritualmente
- Ver su vida como una aventura
- Ser sinérgico
- Ejercitarse por la autoevaluación”.⁸³

Aunado a lo anterior también debe realizar tareas específicas como son vigilar, responsabilizar, delegar, sancionar, premiar, motivar, apoyar y tomar decisiones.

Al vigilar establece un vínculo con sus colaboradores y les hace saber que no se encuentran solos, que las acciones tanto positivas como negativas se siguen de cerca y pueden tener repercusiones.

Cuando un guía responsabiliza a sus súbditos les hace saber que confía en ellos y que son individuos que cumplen con las capacidades necesarias para llevar a cabo una tarea.

⁸² Durante, Rola, *Las organizaciones que aprenden*, Ediciones Macchi, México, 1998, pág. 87.

⁸³ Victor Oltra Comorera, *et. alt.*, *Desarrollo del factor humano*, Barcelona, Editorial UOC, 2005, p.250.

Además, al responsabilizarse también de sus decisiones y asumirlas con los resultados que conlleven, le genera respeto dentro de la organización.

Por otra parte al sancionar el guía debe considerar qué acciones requieren de un procedimiento correctivo pues de este modo establece que existe un modo adecuado de hacer las cosas y éste es el que debe llevarse a cabo.

El premiar a un individuo dentro de la empresa es otra de sus obligaciones puesto que ello le genera carisma, sentimientos de empatía y fomenta una relación positiva.

Motivar a los súbditos es una función esencial del líder ya que con esto asegura el crecimiento de la organización lo cual puede lograrse a través de pláticas o reconocimientos personales.

El apoyar a su grupo genera un sentimiento de importancia en los súbditos pues se sienten parte trascendental de la empresa porque cuentan con el sostén de su guía y éste se involucra en sus problemáticas.

La toma de decisiones es una de las ocupaciones más importantes del líder pues con ella ofrece el ejemplo a su grupo social, además de que ratifica la autoridad que le confieren tanto sus subordinados como la organización.

3.3 La función de la comunicación y el liderazgo en la organización

La comunicación en la organización acompaña cada uno de los procesos que se llevan a cabo en ella pues es imposible siquiera imaginar una empresa sin ésta ya que es una de las actividades que se realizan con mayor frecuencia, como por ejemplo en reuniones, discusiones de proyectos y las tareas del día.

Incluso cuando algo no funciona dentro de la empresa es probable que el problema radique en la falta de comunicación o un malentendido, por lo cual constituye un claro conflicto pues aunque se trata de un proceso natural y común en la vida humana representa una gran complejidad cuando se trata de grupos sociales extensos como son las instituciones.

En principio la función de la comunicación en la organización es la de ofrecer la información necesaria a todos los integrantes para poder realizar las tareas pendientes. Sin embargo ésta va más allá pues por una parte es el medio por el cual se establecen los acuerdos y se especifican las actividades a realizar pero también selecciona y filtra la información que debe transmitirse y la que no.

Además sirve de enlace mediante el cual los trabajadores se vinculan entre sí y desarrollan sus relaciones laborales tomando en cuenta que es a partir de este proceso que se establece el vínculo entre liderazgo y comunicación, pues como se ha visto previamente el líder se instituye con sus súbditos a partir de la relación que tiene con ellos.

Es por medio de ésta que el guía establece todos los procesos que se llevan a cabo en la organización; por ejemplo si los colaboradores saben qué deben hacer, si tienen clara la información que la empresa les brinda, si están siguiendo el objetivo de la misma o si buscan sólo satisfacer sus necesidades. Por otra parte es también el medio por el cual los trabajadores corroboran si están realizando sus tareas de manera adecuada, si cumplen con las expectativas de la organización y si sus peticiones son consideradas.

La comunicación tiene la función en la organización de sustentar a los grupos sociales, y a través de ella el líder puede llegar hacia ciertos fines y objetivos; establece la diferenciación de tareas, además de que coordina y dirige los procesos.

Por lo tanto es a partir de su uso y sus diversas herramientas como el líder cumple con las labores dentro de la empresa.

Para que un individuo surja como alguien digno de seguir dentro de un grupo social primero tiene que cumplir con diversas características y una de ellas es la de ser elocuente y que logre vincularse con su grupo a partir de la palabra.

No sólo debe establecer una unión significativa para con sus iguales dentro de la organización sino que además es necesario que les convenza de realizar ciertas tareas o actividades que probablemente no sean sus obligaciones, como por ejemplo buscar que los trabajadores se sientan parte integral de la institución, para lo cual le corresponde provocar que estos la apoyen en diversas circunstancias como en una postura política o en situación de crisis.

Lo anterior sería imposible de lograr si no contara con las herramientas de la comunicación pero en particular de la persuasiva.

Con ella el líder se vale de diversas estrategias para lograr que se le considere como un ejemplo a seguir; como un guía a través del mundo organizacional que los llevará al éxito si hacen lo que éste les pida. Pero para poder comprender estas estrategias es necesario analizar ampliamente a la comunicación persuasiva.

CAPÍTULO 4

COMUNICACIÓN PERSUASIVA Y LIDERAZGO

Como se vio previamente los objetivos de la empresa y los del líder en ocasiones no se encuentran sincronizados y requieren de un instrumento que permita la negociación tanto entre ellos como con sus respectivos públicos, este es el trabajo de la comunicación persuasiva, pero para entenderla es necesario definirla y examinarla.

La persuasión consiste en utilizar la comunicación para lograr instituir, cambiar o reforzar las actitudes, pensamientos y representaciones mentales.

Es a partir de las actitudes personales como se forja el comportamiento, por lo que un cambio en éstas representaría una modificación en el comportamiento y esto es el fin último de la persuasión.

“La persuasión es la actividad de demostrar y de intentar modificar la conducta de por lo menos una persona mediante la interacción simbólica. Es una actividad consciente y se produce (a) cuando se registra una amenaza contra los objetivos de una persona y (b) cuando la fuente y el grado de esta amenaza son suficientemente importantes como para justificar el coste del esfuerzo que entraña la persuasión”.⁸⁴

A partir de ella se puede lograr que el individuo modifique conductas como su alimentación, sus hábitos y sus valores. Es importante mencionar que no se trata de algo que un individuo le haga a otro sino que es una actividad que un sujeto hace con otro. Es decir, no se trata de una actividad unilateral y este procedimiento sería imposible de realizar si no hubiese interacción entre el persuasor y el persuadido.

⁸⁴ Kathleen K. Reardon, *La persuasión en la comunicación teoría y contexto*, España, Editorial Paidós, 1981, p.31.

Mediante la comunicación se puede aprender con quién hay que enfrentarse y hasta dónde se puede llegar; se puede establecer a quién admirar y con esto se le brinda a esa persona la oportunidad de aumentar la importancia de un individuo o disminuirla.

Es necesario hacer la distinción entre persuasión y manipulación ya que si bien están relacionadas no son la misma cosa. En la segunda quien se beneficia es el manipulador pues “la manipulación se focaliza hacia dentro sobre la persona que se manipula. El manipulador se concentra en el logro de objetivos y beneficios personales sin preocuparse por las consecuencias o el impacto sobre la persona que está siendo manipulada”.⁸⁵

Aunque ambas emplean herramientas similares la diferencia radica principalmente en la persona que trata de realizar la acción; es decir el persuasor, el cual busca unir en un sólo terreno la forma de pensar y actuar de dos o más personas para llevarlos hacia un propósito que puede ser provechoso para él mismo o para todos.

Una vez hecha la distinción entre estas dos es necesario aclarar el concepto de comunicación persuasiva, que consiste en el acto comunicativo que tiene como objeto disuadir a una persona para modificar una conducta, pensamiento o incluso sentimiento para beneficio tanto del persuasor como del persuadido.

Para poder lograr este cambio se requiere de la influencia que es el proceso de ejercer poder bajo cualquiera de sus formas sobre una persona o un grupo de personas, la cual cuenta con seis principios de acuerdo con Robert Cialdini⁸⁶ comparación, atractivo, autoridad, compromiso, reciprocidad, escasez.

⁸⁵ Dave Lakhani, *Persuasión el arte de influir y obtener lo que desea*, España, Editorial Profit, 2008, p.22.

⁸⁶ Ana Muñoz, *Influencia Social y Persuasión*, [en línea], 10pp., Cepvi, Dirección URL: <http://www.cepvi.com/articulos/persuasion2.shtml>, [consulta: 28 de agosto de 2012].

La comparación parte del hecho de hacerle saber al individuo que otras personas hacen las cosas que éste debería hacer, por lo tanto él tendría que hacerlas también. Por ejemplo cuando en una recaudación de fondos se hace mención especial a los individuos que realizaron una donación esto incita a otros a donar también.

El atractivo tiene su fundamento en la belleza, por lo cual es más fácil seguir y obedecer a una persona que nos cautiva, alguien con esta característica tiene mayores posibilidades de seducir a sus receptores.

La autoridad por su parte se refiere a la experiencia de una persona en un tema en particular; por ejemplo cuando alguien se dedica a los deportes y hace recomendaciones sobre ejercicios para calentar los músculos tendrá mayor credibilidad que una persona que no es deportista.

El compromiso se constituye de manera personal en el receptor ya que si éste está convencido de querer algo en particular es más sencillo influenciarlo. Por ejemplo si tiene la intención de votar por un candidato en particular, la información que le otorgue el partido influirá más en este individuo que en uno que no tenía contemplado votar por éste.

La reciprocidad consiste en dar algo a cambio, así sea un pequeño obsequio o un detalle que le haga saber que su decisión es la correcta y se le está recompensando por ella.

La escasez es otro factor de la persuasión ya que cuando un sujeto considera que tiene la oportunidad de obtener algo único o casi único esto puede motivarlo para comportarse en la forma determinada que le permita alcanzar ese objeto.

Por ejemplo en la organización se pueden crear un número escaso de calendarios de la empresa que sólo se otorgarán a los mejores empleados del año, lo que podría influenciar su comportamiento ya que desearían lo que no todos podrían tener.

Es importante además considerar todos los elementos que intervienen en la persuasión como son:

La fuente, es decir el emisor ya que la veracidad de éste le dará también credibilidad al argumento que desea exponer, por lo cual el emisor debe considerar el grado de experiencia con el que cuenta, su atractivo, su honestidad, las formas en las que se parece a su receptor y el poder que tiene sobre éste.

Otro elemento es el mensaje y para elaborarlo es indispensable incluir varios aspectos como el de ser: “claro, ejemplos y anécdotas, contenido emotivo, sustentado con estadísticas, datos científicos, ético, verdadero, lógico, coherente, contundente y racional”.⁸⁷

El canal mediante el que se transmita el mensaje también es importante pues éste puede llegar a darle formalidad al mismo o por el contrario puede hacerlo pasar como un recado común y corriente. Además el canal también puede establecer bajo qué circunstancias se va a recibir ya que puede ser en un ambiente relajado y sin distracciones o en un lugar caótico.

Por supuesto el receptor es otro de los elementos de la comunicación persuasiva ya que es a partir de éste como se determina el mejor modo de acercarse a él y cómo establecer contacto de la mejor manera.

4.1 Herramientas de la comunicación persuasiva

Persuadir a un individuo no es sencillo pues éste lleva consigo sus propias convicciones y pensamientos, así que mientras más se aleje (la idea que queremos implementar en él o la actitud que se desea que siga) de sus deseos y ambiciones es más difícil influirle.

⁸⁷ Angel Taboada Novelo, *Persuasión: el poder del líder*, México, Editorial Panorama, 2005, p.122.

Por lo tanto se requiere de ciertas estrategias que le permitan a una persona acercarse a los deseos de otro de manera tal que pueda inducirlo hacia sus fines; como por ejemplo que el mensaje enviado pase por distintas fases como son: exposición, atención, comprensión, aceptación, rememoración.

La exposición es la fase inicial en la cual el individuo se acerca por primera vez con el mensaje y puede ser audiovisual, visual, auditivo o escrito.

La atención es el grado de interés que el receptor pone en el mensaje, mientras que por otra parte la comprensión se refiere a la medida en la cual el destinatario entiende lo que se le quiere decir.

La rememoración representa la facilidad que tiene el individuo para mantener este mensaje en su pensamiento y comenzar a interiorizarlo.

Existen dos tipos de mensajes: racionales o emotivos. Los primeros basan sus argumentos en datos duros, información veraz y que puede verificarse, mientras los segundos fundamentan su razón en los sentimientos de las personas.

Para que sea persuasivo de manera eficaz debe contar con estos y otros instrumentos como presentarse en una realidad que se adecue a la del público receptor, dotar su argumentación de estadísticas y ejemplos tácticos, acercarse a las necesidades de los receptores, así como repetirse y apelar a la curiosidad del interlocutor con preguntas retóricas.

Por su parte el contenido, es decir la información que se presenta puede ser unilateral o bilateral. Si es unilateral solamente reflejará los argumentos a favor de una cuestión o sólo los argumentos en contra, mientras que un mensaje bilateral ofrece ambas cuestiones tanto positivas como negativas.

Un ejemplo de mensaje unilateral en una campaña a favor del aborto establece sólo los argumentos positivos de éste como son la continuación de la carrera profesional, disminución del abuso intrafamiliar y reducción de la pobreza.

Un ejemplo de mensaje bilateral dentro de la misma campaña mostraría los argumentos positivos como la continuación de la carrera profesional, disminución del abuso intrafamiliar y reducción de la pobreza, además de que ofrecería también los argumentos en contra de no realizarse un aborto como falta de planificación, falta de recursos o terminación de aspiraciones profesionales.

La eficacia que puede llegar a tener el mensaje depende también de la cantidad y calidad de los argumentos y qué tan nuevos son para el receptor y la importancia que tienen para éste.

Todos los elementos mencionados y las herramientas pueden influir al momento de decidir cómo se va a elaborar un mensaje y dónde se proyectará.

Es importante considerar que el individuo no cederá fácilmente y hacerlo cambiar de parecer en ciertos aspectos que él considera correctos es un proceso difícil y arduo debido en primer lugar a que tiene sus convicciones, y considera que lo que hace o dice es correcto, por lo cual es necesario buscar en él una reacción positiva ante el mensaje ya que si es negativa lo desechará de inmediato.

De acuerdo con todo lo anterior el emisor debe considerar varios aspectos que son indispensables para lograr la persuasión: en primer lugar la atención que le prestan sus interlocutores y pensar en todo momento que el hecho de sonreír transmite seguridad y confianza en sí mismo.

En segundo lugar es importante tener presente que saber ceder puede otorgarle el triunfo ya que es más sencillo convencer al otro si éste considera que no todo se le está imponiendo y que no tiene elección.

En tercer lugar debe aprender a escuchar a su interlocutor puesto que ello le dará la pauta para saber qué ofrecer y en qué aspectos puede ser flexible en cuanto a lo que busca exigirle al otro.

En cuarto lugar es necesario considerar el estado de ánimo del receptor ya que ello le dirá mucho sobre cómo acercarse a éste, mientras en quinto lugar debe considerar la cultura y educación del receptor de manera que el mensaje se transmita bajo preceptos que el interlocutor entienda claramente.

Y por último tiene que considerar el orden en el que se da la información ya que es más sencillo asimilar un mensaje que puede decodificarse de manera ordenada a uno sin principio ni fin.

Aunado a lo anterior es indispensable considerar la actitud del emisor quien ofrecerá un mensaje más claro y de mayor comprensión si cuenta con un guion que le permita seguir un orden, ofrecer información clara y que sus condiciones sociales como el estado de ánimo o los prejuicios entre otros no afecten la recepción del mensaje.

Ahora bien a partir de la recepción del mensaje viene la decodificación y con ella la forma de pensar que tiene cada individuo. Existen dos tipos de procesamiento a cada mensaje que son el sistemático y el heurístico.

“El procesamiento sistemático en las situaciones de persuasión refleja un análisis cuidadoso e intenso de la información relevante. El procesamiento heurístico ocurre cuando las personas adaptan o rechazan posiciones con base en heurísticos cognoscitivo

-reglas prácticas simples- más que en un análisis cuidadoso de la información pertinente”.⁸⁸

El procesamiento sistemático consiste en analizar a profundidad la información que se tiene, considerar cada uno de sus aspectos prestarle toda la atención posible y aceptarla o rechazarla.

Por su parte el procesamiento heurístico consiste en razonar el mensaje usando atajos y evitando pensar en profundidad, tomando en cuenta sólo los aspectos del mensaje que son de interés, por lo cual la decisión se facilita valiéndose de argumentos como: “los expertos saben más”, “es más fácil seguir a la gente que es agradable”.

Los individuos que tienden al procesamiento sistemático cuando llegan a aceptar el mensaje suelen conservarlo por más tiempo. Sin embargo con el procedimiento heurístico la idea se implanta de manera más sencilla y una vez implantada nada impide que sea considerada de manera más profunda.

Sin embargo para que una idea que llega a nosotros mediante procesamiento heurístico pase al sistemático depende de varios factores como por ejemplo la forma en que se concentra el individuo en esta idea; si es importante y si se puede comprender fácilmente o al menos si el individuo puede comprenderla en su totalidad.

“Hovland y Janis señalan los siguientes factores como capaces de provocar mayor o menor susceptibilidad a la persuasión: autoestima, autoritarismo, aislamiento social, mayor o menor riqueza de fantasías, sexo, tipo de orientación vital”.⁸⁹

⁸⁸ Stephen Worchel, *et al.*, *Psicología social*, México, Editorial Thomson, 2002, p.176.

⁸⁹ Aroldo Rodríguez; Eveline Assmar; Bernardo Jablonski, *Psicología social*, México, Editorial Trillas, 2002, quinta edición, p.p. 124-125.

Cuando un individuo cuenta con mayor autoestima es menos susceptible a la influencia de terceros, mientras que las personas autoritarias pueden ser influenciadas de forma más sencilla si su contraparte es una fuente de prestigio.

Por otro lado cuando un individuo se encuentra aislado de sus iguales suele ser más influenciable debido a que requiere de un sentimiento de pertenencia y la valoración de los demás para sentirse seguro de sí mismo.

De acuerdo con estos autores si una persona es propensa a fantasear es también propensa a ser influenciada. También consideran que debido al papel pasivo que con frecuencia se le atribuye a la mujer éstas son más propensas a la persuasión, así como una persona que tiene valores como la adaptación y la conformidad mientras que una persona que tiene objetivos personales y cree en la independencia es más difícil de disuadir.

Cabe mencionar que “mientras más identificado con un grupo se encuentra el receptor de la comunicación, menos susceptible resulta a las influencias de una comunicación contraria a las normas del grupo”.⁹⁰

Por lo tanto para considerar a la persuasión en la organización se deben tomar en cuenta tres modelos de integración de objetivos.⁹¹

El primero es el modelo de intercambio que busca ofrecer al trabajador incentivos para que la empresa pueda fomentar la productividad, en el cual predomina la persuasión unilateral donde el trabajador renuncia a sus normas personales por las de la organización durante 8 horas diarias.

⁹⁰ *Ibid.*, p. 125.

⁹¹ Kathleen K. Reardon, op. cit., pp. 189-197.

Los empleados que trabajan bajo este tipo de modelo pueden llegar a desarrollar el cinismo pasivo o idealismo pasivo. En el primero el individuo genera sentimientos negativos hacia la organización y considera que ésta controla su progreso personal por lo que justifica con su salario el hecho de cambiar sus normas personales por las organizacionales.

Por otra parte en el idealismo pasivo el individuo considera a la empresa como su aliada y piensa que es gracias a ella que puede lograr su propio progreso, toma los incentivos de la institución como una posibilidad de subir de puesto, con lo cual justifica su lealtad hacia la empresa y el cambio de sus normas personales.

El segundo modelo de integración de objetivos es el de socialización donde las organizaciones que operan bajo éste siguen la idea de que se puede persuadir a las personas para que valoren las actividades que les ayudan a lograr sus metas. Esta persuasión busca conducirse por el ejemplo en el cual es probable que el empleado considere que debe parecerse a sus directores para obtener un ascenso lo que lo lleva a imitar su comportamiento, para contagiar a otros a seguir las normas de la organización para obtener lo que buscan.

El tercer modelo es el de acomodación que establece una perspectiva bidireccional que examina los intereses y deseos de los individuos y con ellos se estructura la organización de forma tal que los logros organizacionales son también los logros individuales de sus colaboradores.

Como los trabajadores están involucrados en cada parte de la organización, la toma de decisiones, la solución de problemas y los objetivos de ésta fomentan un sentimiento de compromiso y lealtad.

Otras herramientas que pueden ser de utilidad para la comunicación persuasiva son algunas teorías psicológicas que pueden explicar sus técnicas.

“La teoría de la atribución distingue si un acontecimiento ha sido causado por el individuo, por factores externos a él o por alguna combinación de ambos. Si una persona cree que ha causado un acontecimiento, su idea de ese acontecimiento y de sus consecuencias será diferente de la que tendría si creyera que el acontecimiento hubiese sido provocado por algún otro factor”.⁹²

De acuerdo con lo anterior si a un grupo de individuos se les destaca como personas responsables y cumplidas dentro de la organización considerarán que la causa de esto es que ellos son responsables y cumplidos, por lo tanto actuarán de esta forma para cumplir con las expectativas que se tiene de ellos y lo anterior propiciaría una mayor producción.

Otra teoría es la de la disonancia cognoscitiva que consiste en “cualquier incompatibilidad o incongruencia entre las actitudes o entre el comportamiento y las actitudes. La teoría argumentaba que cualquier forma de incongruencia ocasiona incomodidad y que los individuos buscan estabilidad con un mínimo de disonancia”.⁹³

Lo anterior quiere decir que ciertas circunstancias en la vida provocan disonancia; como por ejemplo cuando una persona acude a una entrevista de trabajo y es rechazado puede calmar la disonancia con ideas como, “después de todo no quería ese empleo” o “está muy lejos de mi casa”, con los cuales pretende calmar la molestia de no haber sido elegido.

⁹² Ray Crozier, *Diferencias individuales en el aprendizaje*, España, Editorial Narcea, 2001, p.179.

⁹³ Stephen Robbins y Mary Coulter, *Administración*, México, Editorial Pearson Educación, 2005, octava edición, p.347.

En el caso de la persuasión, el individuo persuadido puede experimentar estos pensamientos cuando su interlocutor pretende cambiar su forma de pensar, por lo que es importante elaborar los mensajes pensando en las alternativas que mejor ayuden a disminuir la disonancia.

En ningún caso sería posible cambiar las creencias con las que una persona se siente completamente comprometida ya que el grado de disonancia es mayor y genera grandes conflictos. Por lo tanto el persuasor debe considerar qué cuestiones son negociables y cuáles no.

La autopercepción es otra teoría que sirve de herramienta para la persuasión y dice que “obtenemos conocimientos sobre nosotros mismos sólo efectuando autoatribuciones por ejemplo, inferimos nuestras propias actitudes de nuestra propia conducta”.⁹⁴

Esta teoría complementa la de la disonancia ya que por medio de las conductas un individuo se percibe a sí mismo y con ello hace una imagen mental de cómo se supone que se comporta. Por ejemplo si una persona firma una petición contra el maltrato animal se considera a sí mismo como alguien que está en contra de esta práctica por lo que si en algún momento llegará a golpear a un animal generaría disonancia en él y provocaría que no se repitiera esta situación.

En la organización se puede hacer uso de determinadas herramientas, por ejemplo realizar firma de actas en favor de la limpieza dentro de las instalaciones donde el individuo que firma se considera a sí mismo como alguien que disfruta de un lugar limpio para trabajar por lo que se reforzaría esta conducta.

⁹⁴ Michael A. Hogg y Graham Vaughan, *Psicología social*, España, Editorial Panamericana Médica, 2008, quinta edición, p.87.

Por otra parte tenemos la reactancia psicológica la cual según Brehm “las personas tratan de proteger su libertad de acción. Cuando perciben que esta libertad ha sido restringida, actúan para recuperarla”.⁹⁵

Cuando un individuo es privado de algo que considera propio se genera en él un deseo irresistible por obtenerlo lo cual provoca que exista rebeldía hasta obtener lo deseado. Por lo tanto para lograr una persuasión adecuada es necesario reducir cualquier tipo de “acción injusta” que consideren los trabajadores ya sea buscando una forma de negociar esta acción o justificarla ante ellos con argumentos de calidad.

La teoría de la inoculación de McGuire defiende que “la exposición de una persona a argumentos sencillos contrarios a sus creencias o a actitudes propias tiene un efecto de vacuna contra la persuasión, es decir, le proporciona motivación y habilidad para elaborar argumentos que refuercen su actitud inicial y que le permitan resistirse a la persuasión en ocasiones futuras”.⁹⁶

Esta teoría consiste en un ejercicio bajo el cual se le debe advertir a un individuo que sus ideas y creencias serán atacadas con lo cual éste genera un sistema de argumentos sencillos a favor de sus creencias para defenderse de los argumentos que tendrá en contra, con el fin de generar seguridad en el individuo sobre sus creencias actuales.

Esta táctica puede emplearse en la organización donde el líder destaca aspectos a favor del objeto a defender y le hace saber a sus colaboradores los argumentos que otros usarán en contra con la finalidad de establecer una vacuna que los ayude a defender su postura.

⁹⁵ *Ibid.*, p. 645.

⁹⁶ Tomás Ibañez Gracia *et. al.*, Introducción a la psicología social, Barcelona, Editorial UOC, 2004, p.234.

4.2 Comunicación persuasiva y liderazgo

La finalidad de la comunicación persuasiva es concederle al líder la posibilidad de acercarse a sus súbditos de manera tal que éstos apoyen sus decisiones y le sigan en sus actitudes, como la herramienta que permite conducir a las personas; tanto directivos como subordinados, al éxito mediante el uso de la palabra y de las actitudes, lo anterior puede servir de puente entre un puesto de trabajo y otro con mayor rango y también puede funcionar como el medio para vincular a trabajadores y directivos dentro de un objetivo común y acabar con roces sociales que perjudican la salud de la organización.

Con la persuasión se puede lograr que el individuo modifique su conducta de manera gradual con la intención de que sea permanente pero es importante mencionar que el cambio que desea aplicarse debe programarse en trabajadores que no están apegados a las políticas de la empresa pues los grupos que ya creen en los principios de la organización requieren de mensajes de reforzamiento para que continúen con la labor que ya realizan de forma correcta pero haciendo un énfasis en puntos angulares que puedan destacar la importancia de alguna metodología que ayude a lograr sus metas.

Sin embargo si el colaborador no adopta la idea de la organización es necesario estudiarlo para saber qué formas de acercamiento podrían funcionar mejor en él.

Por tal motivo se determinará el mensaje que se debe enviar de acuerdo con el tipo de individuo; es decir, si se trata de un ser racional o más emocional.

Es importante también considerar la rutina y la saturación de mensajes, pues la primera contribuye a que a pesar de que el trabajador cuenta con la interiorización de los mismos puede llegar a creer que con saber la información es suficiente sin esforzarse por cambiar de actitud, por lo que se debe contar con cierta vigilancia que permita a los líderes

identificarlos y modificar los mensajes que se le envían mediante el acercamiento personal.

Por otra parte la saturación de mensajes persuasivos puede llevar al colaborador a ser perezoso y a no interesarse, por lo cual es necesario mantener un número delimitado de éstos siempre considerando los aspectos clave y la sencillez.

La organización tiene en el nuevo integrante un lienzo que retocar y el líder es el artista que puede aplicar diversas metodologías para cambiar su comportamiento mediante la palabra.

A través de ella se establece en primer lugar el objetivo que persigue la organización, así como el del trabajador, y es el líder de la organización el encargado de unir estos propósitos en uno solo.

Lo anterior se logra a partir de la confiabilidad que tenga un individuo ganada con base en acciones y hechos que corroboren su calidad humana.

Es importante que el líder conozca a sus empleados y la situación que atraviesan a nivel laboral, así como evaluar si cuentan con la cantidad de información necesaria; sobre todo los trabajadores de nuevo ingreso, ya que una comunicación persuasiva bien lograda con éstos provocara que el resto de la organización funcione de manera adecuada.

CAPÍTULO CINCO

MANUAL PARA EL LÍDER ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

El líder puede valerse de su gracia personal, es decir, su carisma o de la autoridad que le otorga la jerarquía de la empresa para ejercer sus funciones y establecer responsabilidades. Sin embargo es a través de la comunicación persuasiva como puede vincularse realmente con sus subordinados y con ello generar una convivencia autentica y efectiva.

Una organización requiere de una estructura y para formarla es indispensable definir y establecer a los individuos que darán dirección a todas las actividades tanto primordiales como cotidianas en función de su nivel de estudios, de la experiencia, de la facilidad para relacionarse con sus iguales o de la empatía que tienen sus compañeros con ellos.

De acuerdo a la estructura organizacional o a sus relaciones sociales el líder puede ser designado o asignado y su permanencia en dicha posición es incierta si no se cuenta con la preparación adecuada.

El hecho de ser enemigo de todos los trabajadores por exigirles un trabajo arduo y constante es tan malo como ser amigo de todos y no exigir ningún tipo de esfuerzo por parte de los mismos. Aunque en un principio se consideraba al líder como un individuo que destacaba de entre los demás por cuestiones innatas ahora se sabe que cualquiera con la preparación adecuada puede convertirse en el guía de un grupo social.

Sin embargo es necesario contar con las herramientas necesarias para lograr este objetivo, por lo cual este manual pretende servir de referencia para líderes en potencia o funcionales que busquen mantenerse en dicha posición.

Cada uno de los pasos a seguir requiere de práctica y constancia así como de dedicación y compromiso por parte del individuo con el objetivo de alcanzar el fin último que es establecerse y mantenerse como líder dentro de una organización.

PROPÓSITO Y ALCANCE

A partir del estudio de las organizaciones se puede entender que existen pocas guías que establezcan los parámetros mediante los cuales se debe regir cada una de las figuras que consolidan a la empresa por lo que es indispensable establecer estas medidas con la finalidad de fomentar el éxito y los buenos resultados.

En cualquier organización podemos encontrar figuras que representan un líder, aunque en muchos de los casos éstos no se encuentran totalmente instruidos en la delicada labor de guiar a un grupo social.

Este manual se ha creado con la intención de apoyar a los directivos de las organizaciones y a todo aquél que pretenda alcanzar una posición dirigente en ellas para que pueda fortalecer sus conocimientos personales y su experiencia con sustento teórico que enriquece al papel del líder dentro de cualquier sociedad.

Lo anterior con el fin de ayudar a un individuo o a un consejo de administración a identificar, evaluar y elegir a la persona adecuada para ejercer un liderazgo, aunque también le servirá a cada aspirante a ser líder como una especie de “test” para conocer sus fortalezas y debilidades al respecto.

Tiene como objetivo también servir de guía en la elaboración de mensajes y discursos dirigidos al personal de la empresa, así como ofrecer consejos adecuados para el comportamiento del líder bajo diversas circunstancias.

RECOMENDACIONES

El uso de este manual requiere de una conciencia plena de los pasos a seguir así como de un apego a la mayoría de las características aquí plasmadas. El empleo de estas técnicas pueden llevar al líder al éxito organizacional pero es indispensable considerar todos y cada uno de los aspectos presentes en éste.

Es importante considerar que si bien el liderazgo no es imposible de alcanzar y tampoco está restringido para el personal designado, tampoco es fácil llegar a esta meta y requiere de paciencia, constancia y mucha preparación, así que es recomendable leer este manual en más de una ocasión y practicar sus consejos en la mayor medida posible.

MANUAL PARA EL LÍDER ORGANIZACIONAL

Cuando se pretende establecer una comunicación descendente eficaz e introducirse en el mundo del liderazgo se deben seguir diversas pautas de acuerdo con las diferentes teorías presentadas a lo largo de esta tesis. Con este propósito se presentan los siguientes apartados de acuerdo con cada área:

- a) Perfil psicosocial laboral
- b) Perfil comunicacional

5.1 A) PERFIL PSICOSOCIAL DEL LÍDER

Un individuo que aspira a ser líder o un comité de alguna organización que busca nombrar a un jefe con un liderazgo real debe tomar en cuenta las siguientes características personales:

- Ambición de autorrealización personal
- Honestidad en su trato interpersonal
- Confianza en sus capacidades y competencias
- Facilidad para organizar y dirigir proyectos
- Capacidad para crearse metas específicas personales y grupales
- Facilidad de anticiparse ante situaciones futuras
- Involucramiento altruista en las problemáticas de sus colaboradores
- Asunción racional de riesgos calculados
- Orientación, fomento al cambio y actualización personal y grupal
- Sociabilidad y capacidad de adaptación a los cambios
- Alto nivel de tolerancia ante la frustración y situaciones críticas
- Capacidad de negociación
- Carisma
- Asunción de compromisos personales
- Asertividad y capacidad de adaptación en toma de decisiones
- Seguridad personal
- Capacidad de integración
- Carácter extrovertido, jovial y solidario
- Disposición de aprendizaje permanente
- Vocación de servicio

- Autoevaluación constante y capacidad de autocrítica

De todas las características anteriores se deben potencializar aquellas con las que se cuenta y desarrollar aquellas de las que se carece.

El perfil psicosocial del líder aquí presentado surge, en parte, de la pirámide de Maslow la cual establece que el ser humano tiene ciertas necesidades que debe cubrir: fisiológicas, de seguridad, sociales, estima de sí y autorrealización.⁹⁷ Maslow ubica las necesidades integrales o de autorrealización en la cúspide de su pirámide ya que las consideraba como menos urgentes pero más humanas.

Partiendo de lo anterior determinamos que todo ser humano tiene deseos de autorrealización, pero que el líder se caracteriza por explotar esta característica en particular y por tener un hambre constante por obtener sus metas.

Con la finalidad de alcanzar la autorrealización el ser humano que pretenda ser líder debe autoanalizarse y criticarse de manera constructiva con lo cual podrá identificar si se encuentra en condiciones adecuadas para perseguir un puesto alto.

Por otra parte para poder relacionarse con sus colaboradores y procurar la confianza de los mismos, debe ser considerado como una persona honesta que busca el bienestar personal y grupal.

La credibilidad de un líder se desprende el poder de convencimiento, por lo tanto éste debe evitar mentir o crear malos entendidos ya que ello le resta veracidad con los colaboradores y será más difícil lograr que le sigan o le obedezcan en futuras ocasiones.

Es también a partir de esta pirámide que se desprende la estima de sí o la confianza en sus capacidades y competencias pues el individuo genera a través de sus vivencias

⁹⁷ Rafael Prada, *op. cit.*, p. 29.

personales un carácter protagónico que permite a sus colaboradores y directivos identificar en él un elemento ejemplar.

El carácter protagónico del líder consiste también en procurar participar ante las posibles opciones que se presenten en la empresa o hacer valer su punto de vista cuando se permita la lluvia de ideas.

Según la teoría del liderazgo carismático de los autores House y Howell⁹⁸ un buen líder debe confiar en sí mismo, forjar una meta idealizada y conocer las necesidades de sus colaboradores. De lo anterior se considera que las metas idealizadas tienen que establecerse tanto a nivel personal para el propio líder y a nivel grupal ya que sin un equipo de trabajo o grupo social no podría existir liderazgo alguno.

Esta misma teoría sustenta que es a partir de la asunción de riesgos de las metas que deciden alcanzar los líderes como pueden destacar en un grupo social; es decir, cuando un sujeto asume los riesgos que involucra proponerse un objetivo en particular, como por ejemplo aumentar la producción provocaría más horas de trabajo y cansancio por parte de los trabajadores, entre otros. Sin embargo asume el riesgo y se compromete con la causa involucrándose a sí mismo en el logro de esta meta.

Otra característica del líder es que cuenta con la capacidad de anticiparse a las situaciones que pueden presentarse en el futuro de la organización y cuenta con la habilidad de ofrecer posibles soluciones o sugerir diversas rutas para evitar las futuras problemáticas. Para poder desarrollar esta habilidad en caso de no contar con ella se debe considerar el estudio de la prospectiva.

⁹⁸ José Albors Garrigós, op. cit., p.197.

Entiéndase por prospectiva como “la ciencia que estudia el futuro con el objeto de comprenderlo e intentar influir en él o, en su caso, intentar adaptarse anticipadamente en lugar de tener que sufrirlo”.⁹⁹ Es recomendable profundizar en esta disciplina para el desarrollo del líder.

SOCIABILIDAD DEL LÍDER

Al sociabilizar con sus compañeros el líder procura un ambiente laboral agradable que le permite vincularse con sus compañeros y provoca cierta cohesión dentro de su grupo ya que de ello depende el logro de los triunfos. Antes que buscar que le sirvan el líder debe tener presente que la capacidad de servir a los demás es lo que potencializa su sociabilidad y por lo tanto le permite involucrarse con sus colaboradores conociendo así sus problemáticas.

Por otra parte el hecho de establecer una relación con sus compañeros de trabajo le ofrece la oportunidad de conocer las diferentes opiniones que existen en la organización y con ello adquiere perspectiva sobre posibles dificultades y soluciones que se puedan presentar.

De acuerdo con la teoría de la trayectoria-meta el líder debe contar con una influencia en la percepción que tienen los trabajadores con respecto a sus objetivos. Bajo este precepto el individuo que pretende ser un guía para su grupo de trabajo debe por una parte establecer las metas que se desean alcanzar así como también premiar de alguna manera el esfuerzo por parte de los trabajadores.

El líder debe ser sociable con todos y cada uno de los compañeros de trabajo puesto que ello le ofrece la oportunidad de conocerlos ya que todos tienen algo que aportarle.

⁹⁹ Juanjo Gabiña, *Prospectiva y ordenación del territorio*, Boixareu Editores, Barcelona, 1998, p. 3.

Promover la confianza en los colaboradores es indispensable pero también lo es marcar límites ya que el exceso de ésta puede provocar poco compromiso por parte de los trabajadores y los resultados serán escasos.

Es importante que el líder observe la reacción de los compañeros de trabajo a partir de las medidas que éste toma: ¿funciona mejor siendo demasiado exigente?, ¿El hecho de ser flexible y comprensivo mejora los resultados? Se deben considerar estas posibilidades ya que no todas las personas son iguales, por lo cual es indispensable considerar sus características individuales para implementar un liderazgo adecuado a sus necesidades.

Un líder con la capacidad de involucrarse en los problemas de sus compañeros de trabajo provoca a su vez cierta cohesión en el grupo laboral, lo que le permite fomentar su autoridad y con ello hacer crecer el estima y el respeto que le tienen. Sin embargo, un líder que sólo busca agradar a las personas y que no se compromete con las actividades y tareas de la organización podrá tener aprecio de sus colaboradores pero jamás respeto, ni tampoco será considerado una figura de autoridad y más aun, esta actitud dificultará la posibilidad de alcanzar dichos objetivos.

Cabe mencionar que un líder o prospecto a líder no requiere ser amado por sus seguidores ni tampoco temido. El amor es una condición que se da bajo diferentes circunstancias que distan de presentarse en una organización, por lo cual es más importante aspirar siempre a ser admirado por los colaboradores como una figura a la cual seguir.

Por otra parte el temor hacia un líder dificulta el proceso de interiorización de los discursos por lo cual es mejor ser respetado más no temido, ya que una figura a la que se teme puede provocar rebeliones mientras que una que inspira respeto ayuda a que exista un vínculo y convergencia entre los puntos de conflicto.

De acuerdo con la matriz de Blake y Mounton¹⁰⁰ es importante que el líder potencial o real considere que tanto las tareas como los individuos tienen una importancia. Los miembros de la organización son más que herramientas para obtener el fin de la misma pero las tareas a realizar son indispensables para que ésta sobreviva, así como encontrar espacios para darle importancia a cada uno de estos aspectos. Por ello el líder podría acercarse a sus colaboradores en momentos oportunos, como instantes antes de comenzar una junta o al finalizar la misma, así como en los horarios de comida con el fin de establecer criterios, intercambiar puntos de vista, ofrecer y recibir alternativas.

Se deben tener siempre presentes los objetivos de la empresa y los de los colaboradores. A partir de un examen analítico de éstos se puede obtener la conjunción de valores de ambas partes para que puedan trabajar al unísono.

El líder debe encontrar similitudes entre los deseos y aspiraciones de la organización y los de los trabajadores; de este modo será más sencillo establecer discursos que vayan encaminados a lo que ambos esperan obtener a cambio de su convivencia. Por ejemplo, tanto el empleado como la organización desean la superación por lo que se puede manifestar con cierta frecuencia que una institución exitosa requiere de empleados con esta cualidad.

¹⁰⁰ Anthony D'Souza, *op. cit.*, p. 133.

TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO

De acuerdo con Goleman¹⁰¹ existen diferentes tipos de líderes y cada uno de ellos ofrece una característica en particular por lo que es necesario reunir todas éstas en un solo individuo con la finalidad de establecer un estilo de liderazgo óptimo.

Por ejemplo, un líder participativo debe apoyar a su grupo ya que para poder dirigir y organizar un nuevo proyecto el líder debe mantener cierta apertura a nuevas ideas y en caso de ser adecuadas buscar apoyarlas, lo cual ayudará a generar compromiso por la contraparte con lo cual será más sencillo alcanzar los objetivos propuestos.

El hecho de permitir a los subordinados participar en la toma de decisiones les hace sentir parte del equipo por lo que se fomenta un sentimiento de pertenencia en ellos, además se les hace partícipes de la responsabilidad que conlleva tomar decisiones.

El líder imitativo es aquel que se pone de ejemplo ante su grupo social, por lo cual es indispensable mantener un estándar de trabajo adecuado que se rija a partir de la figura del líder, que debe ser constante en sus actitudes y comportamientos. Puesto que no se puede exigir compromiso por parte de los demás si uno no se compromete con la causa; servir de ejemplo.

De acuerdo con este autor el líder orientativo debe mostrar la ruta a seguir para alcanzar las metas por lo que el líder potencial o real debe observar a sus colaboradores realizando sus actividades para orientarlas, conducir las y dirigir las como una forma de fomentar su confianza. Sin embargo es importante saber cuándo detenerse y permitir la independencia de éste ya que un estrecho control sobre las actividades del subordinado puede ocasionar molestia e incomodidad.

¹⁰¹ Juan Carrión Maroto, *op. cit.*, p. 397.

El líder afiliativo busca generar un buen ambiente de trabajo a partir de la comprensión a sus compañeros y de un sentimiento de pertenencia que puede desarrollarse a través de un símbolo en particular, algún ícono de la empresa que motive a los colaboradores y con ello provocar su esfuerzo. Sin embargo es necesario tener presente que es el líder quien ejerce mayor influencia en los trabajadores y no al revés.

A partir de los diversos tipos de líderes se puede establecer un liderazgo situacional¹⁰² que consiste en adaptarse a las circunstancias que se presentan. Para lo anterior es necesario distinguir los elementos liderazgo y poder. El primero consiste en la autoridad para tomar decisiones y exigir que se lleven a cabo dentro de su organización. El segundo es la capacidad de un individuo de influenciar en otro para lograr el cumplimiento de algún objetivo

Una vez hecha la distinción el futuro líder o el líder funcional debe analizar con cuál de ellos cuenta; si es el poder su herramienta actual es mucho más sencillo llegar al objetivo siguiendo este manual. Si por el contrario se trata de un líder informal éste puede buscar con su capacidad de persuasión obtener cierto poder otorgado por la organización para establecer pautas dentro de la misma que le ayuden a fortalecer su figura.

Lo óptimo es buscar que el liderazgo legal cuente con el apoyo de los subordinados (como en el informal) así tanto la organización como los trabajadores otorgarán la autoridad necesaria para desarrollar las actividades con mayor eficacia.

MÉTODOS DE ADAPTACIÓN

Si el individuo que pretende ser líder o que la directiva pretende designar como líder es nuevo en la organización se debe considerar que tiene mucho que aprender de sus

¹⁰² César Montalván Garcés, *op. cit.*, p. 36.

subordinados, pero si por otra parte se trata de un integrante con experiencia en el campo éste debe recordar que ésta es importante pero la de sus compañeros también.

Por lo tanto se debe buscar el equilibrio entre la experiencia y la autoridad con la que se cuenta y demostrar con calidad y con conocimientos que se encuentra en la posición adecuada para exigir resultados. Por el contrario si no se tiene la experiencia suficiente es necesario demostrar disponibilidad para aprender y que es por esta cualidad por lo que la organización delega autoridad en éste.

Por otra parte un líder debe adaptarse rápidamente al cambio ya que de acuerdo con la teoría situacional de Vroom y Yetton¹⁰³ el tipo de liderazgo que se debe implementar depende de la situación y de los compañeros de trabajo, por lo cual la capacidad de adaptación y fomento al cambio es indispensable por parte del líder.

Lo anterior también se sustenta mediante la teoría de las contingencias del liderazgo y dependiendo de la disposición que mantengan los colaboradores así como de las circunstancias que se presenten en la organización se puede llevar un estilo de liderazgo flexible que pueda cambiar de autocrático (en el cual el líder dictamina todo lo que se debe hacer) a democrático (en el cual las decisiones se someten a la opinión de todos los participantes) o de orientativo (en el que se ofrece una meta y el camino para llegar a ellas) a coercitivo (que consiste en la obediencia absoluta hacia el líder).

Así el líder potencial o real debe aprender a distinguir y encontrar el equilibrio entre ser autocrático, liberal y democrático. En toda organización existen actividades que requieren de un mayor cuidado y disciplina que otras por lo que el líder debe establecer diversas formas de comportamiento de acuerdo a cada una de ellas. Por ejemplo: puede buscar ser autoritario y dominante con las actividades de riesgo en la empresa; aquellas que no

¹⁰³ Enrique Benajmin, *op. cit.*, p.304.

den espacio a ningún tipo de error, mientras que por otra parte puede permitir la participación de los colaboradores en las actividades que de acuerdo a la experiencia de éstos y la del líder podrían mejorarse y optimizar tiempos. Pero tanto en las actividades de riesgo de la organización como en las más cotidianas es indispensable establecer las metas y compartirlas con los subordinados para que ellos conozcan lo que se pretende alcanzar y puedan participar en su logro.

El líder debe identificar las situaciones que requieren de una actitud política. La honestidad y la integridad son una virtud si éstas permiten realizar las actividades sin generar graves conflictos, ya que de otra forma se convierten en un obstáculo para lograr sus metas.

VARIABLES DEL LIDERAZGO

De acuerdo con las teorías de las contingencias Fiedler dice que existen diferentes variables situacionales que influyen en el ejercicio del liderazgo, como la relación del líder con sus seguidores, el poder que detenta el líder y el grado de estructuración de la tarea.¹⁰⁴

Por lo cual el líder potencial debe considerar las diferentes circunstancias y labores que se llevan a cabo en su organización. Las instituciones que cuentan con tareas estructuradas como las de ensamblaje son más favorables para el liderazgo mientras que aquellas en las que se requiere de creatividad como son las de investigación o publicidad dificultan el ejercicio del mismo. Por ello debe procurar que las labores dentro de su organización sean lo más estructuradas posible para determinar de mejor manera la cantidad de esfuerzo que debe implementar para convertirse en líder.

¹⁰⁴ Enrique Benjamin, *op.cit.*, p. 304.

Existen tareas y actividades que requieren de un líder coercitivo, en las cuales es necesario exigir obediencia y buscar que se lleven a cabo de manera rápida y eficaz.

De acuerdo con la misma teoría es indispensable considerar tres premisas antes de tomar una decisión:

- La fuerza del líder.
- La fuerza del grupo.
- Las condiciones bajo las cuales se encuentra la organización.

La fuerza del líder se mide a partir de la forma en que dirige a su grupo, cómo se comunica con ellos y la tolerancia que ofrece ante las crisis, mientras la fuerza del grupo puede medirse por la comprensión que éstos tienen sobre las tareas que deben realizar, su responsabilidad, sus valores, el nivel de autonomía y el nivel de dependencia.

Para poder establecer las condiciones bajo las cuales se encuentra la organización es necesario considerar los procesos, las labores, los tiempos, su estatus económico, así como la distribución del poder y el ambiente en general.

Por otra parte es necesario considerar siempre que en el pedir está el dar. Es indispensable analizar la forma en que se dan las órdenes y la actitud de los colaboradores al recibirlas. ¿Es una actitud positiva?, ¿Se percibe molestia en alguno de ellos?, ¿La información se comparte de manera clara y precisa?

RECONOCIMIENTOS Y CORRECCIONES

La teoría del liderazgo transaccional y transformacional que establece la función del intercambio de premios por esfuerzos; que pueden ser activos en los cuales se ofrecen recompensas cuando se llega a una meta, y reactivos en aquellos casos en los cuales el líder sólo interviene cuando no se están alcanzando los objetivos. En ambos casos los

dirigentes deben conocer a sus trabajadores para poder entender lo que éstos quieren como recompensas y aplicarlas.

De acuerdo con esta teoría y siguiendo los principios de Maslow, para cubrir las diversas necesidades de los individuos el líder debe considerar que los premios y gratificaciones del trabajador no siempre serán económicos, aunque lo material es importante, por lo cual también es indispensable observar el desempeño del trabajador en la empresa para poder determinar la recompensa adecuada.

En ocasiones un reconocimiento personal es suficiente, mientras en otras el escrito es mejor y habrá ocasiones y acciones que ameriten uno aún más grande. Es importante discutir con la organización diversas medidas para compensar el esfuerzo de los trabajadores, que puede ser un diploma oficial, una invitación a comer o algún artículo de utilidad para él.

Es prudente buscar la recompensa autogratificante del trabajador que se logra a partir de la comunicación persuasiva y de un discurso constante que resalte la importancia ante las actividades que éste realiza. Es decir, desde el discurso lograr que se sienta orgulloso de sí mismo cuando realiza un buen trabajo.

Para poder establecer una dinámica de gratificaciones el líder debe buscar siempre el equilibrio entre el miedo y la recompensa pues el primero no puede ser toda la motivación que tiene un subordinado, mientras que el segundo tampoco puede ser la única estrategia para generar resultados.

Aunado a lo anterior un líder real o potencial debe escuchar a los demás ya que prestar atención a lo que los colaboradores dicen puede ofrecer la pauta para saber qué

ofrecerles a cambio de su esfuerzo y también brindará la oportunidad de saber en qué aspectos puede ser flexible.

Para poder establecer un intercambio adecuado con los subordinados con referencia a sus estímulos es necesario tener en cuenta las diferentes habilidades de los distintos subordinados ya que no todos son igual de respetuosos, de cumplidos y de comprometidos. Por lo tanto hay que elaborar una evaluación y distinguirlos por su habilidad y competencia, el grado de confianza que se puede depositar en ellos y su actitud para asumir mayores responsabilidades.

Una vez hecha esta distinción, si la estructura de la organización lo permite, se pueden crear grupos de trabajo que distribuyan a estos colaboradores entre los demás con la finalidad de que sirvan de apoyo en la dirección de actividades. Esto funciona también como un reconocimiento para ellos y como efecto de motivación para el resto.

El líder debe saber reconocer el esfuerzo de los trabajadores, que puede ser muy sencillo para algunos, debido a la experiencia y a la rutina, pero puede ser complicado para los de nuevo ingreso.

Un líder real que cuenta con el poder para evaluar a sus subordinados y dirigir sus actividades así como recompensarlos o castigarlos debe hacer uso de éste y aplicar sanciones o recompensas según sea el caso. Por el contrario un líder potencial puede considerar hablar con sus superiores sobre los beneficios de un liderazgo legal.

Es necesario que el líder tome ciertas consideraciones al aplicar correcciones puesto que éstas deben basarse en una observación minuciosa de las actitudes, con la finalidad de no levantar sanciones que no correspondan pues esto generaría animadversión.

Otro aspecto sobre las gratificaciones es que se deben analizar los aspectos en los cuales se puede ceder terreno y permitir a los trabajadores ciertas libertades ya que es más sencillo convencer a una persona que no se siente obligada a acceder a todo lo que se le pide. La idea de tener oportunidad de decir que no genera en el individuo la sensación de libertad y ésta es gratificante.

OBTENCIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con la teoría trayectoria-meta el líder influencia en la percepción que tienen los trabajadores con respecto a sus objetivos laborales, personales y la forma para alcanzarlos.¹⁰⁵

Las metas organizacionales se deben establecer a corto, mediano y largo plazo y los subordinados deben conocerlas y tenerlas claras, además de compartir con éstos la sensación de logro cuando se alcancen cada una de ellas.¹⁰⁶

Para establecerlas es necesario manifestar primero el lugar en el que se encuentra la empresa, hacia donde se quiere llegar, y en cuánto tiempo. Hay que considerar diferentes opciones o cursos de acción a seguir y elegir la vía más adecuada; aquella que ofrezca las mayores ventajas para alcanzar el objetivo exitosamente.

El líder potencial o real debe recordar la meta así, como la ruta que se han trazado como equipo de trabajo y ayudar a que sus colaboradores la recuerden de manera permanente.

De acuerdo con lo anterior el líder debe tener presente su propia meta que es dirigir, apoyar y coadyuvar a alcanzar los objetivos, permitir la participación de los colaboradores,

¹⁰⁵ Michael A. Hitt, *op. cit.*, p.386.

¹⁰⁶ Charles Lusthaus, *op. cit.*, p. 44.

mostrar la ruta a seguir y premiar un trabajo bien realizado, así como acercar a las personas e impulsarlas para alcanzar un rendimiento efectivo.

Es indispensable considerar los errores que se han cometido en la organización para evitar repetirlos, aprender sobre ellos y sobre sí mismo y es necesario identificar cuáles de éstos no se han solucionado, buscar la forma de repararlos y evitar destacar culpas.

Es recomendable explicar ampliamente el propósito de cualquier tipo de cambio o nueva experiencia que se desarrolle en la empresa, para garantizar que los colaboradores los comprendan y colaboren para adaptarse a ellos rápidamente.

Deben tomarse en cuenta las opiniones de las personas que rodean al líder, en particular aquellas de confianza con la finalidad de ampliar su perspectiva y con la idea de involucrar a varios elementos de la organización en la propuesta del cambio.

Es necesario confiar en la capacidad de los subordinados pues el líder no puede resolver por sí sólo todos y cada uno de los problemas que se presentan en la organización, por lo cual el hecho de no delegar responsabilidades únicamente desencadena dependencia por parte de los compañeros y generará más trabajo para él. Por otra parte los individuos que desean libertad para solucionar las dificultades que se presentan pueden sentirse frustrados y generar sentimientos de rechazo hacia su figura.

Por lo tanto se debe capacitar a los colaboradores de tal manera que permita al líder quitarse carga excesiva de trabajo y que esto a su vez contribuya a una mayor autoestima de los subordinados, con lo que se podría desencadenar una mejoría en los resultados y alcanzar los objetivos de manera más eficiente.

A partir de la capacitación del individuo el líder debe restringir sus intervenciones; es decir cuando la organización se encuentra en un buen momento y las cosas funcionan de

manera adecuada, éstas deberán limitarse a situaciones en las que no se estén cumpliendo con las reglas establecidas.

5.2 B) PERFIL COMUNICACIONAL

Como se ha examinado a lo largo de este trabajo no existe liderazgo sin comunicación, por lo cual el líder debe establecer un vínculo con sus trabajadores ya sea oral, escrito y de ser posible audiovisual.

Esta comunicación debe llevar un propósito particular que es persuadir a su interlocutor de diferentes situaciones dentro de la organización, ya sea para alcanzar las metas propuestas, para generar identidad dentro del grupo laboral o para defender las posturas de la organización, entre otros.

MENSAJE PERSUASIVO

Para ello es indispensable hacer uso de la persuasión que consiste en “demostrar y de intentar modificar la conducta de por lo menos una persona mediante la interacción simbólica. Es una actividad consciente y se produce (a) cuando se registra una amenaza contra los objetivos de una persona y (b) cuando la fuente y el grado de esta amenaza son suficientemente importantes como para justificar el coste del esfuerzo que entraña la persuasión”.¹⁰⁷

Los colaboradores de una organización en general requieren de una supervisión cercana que implica también contacto personal, por lo cual es importante su práctica cada que sea posible y cuando las circunstancias lo requieran.

¹⁰⁷ Kathleen K. Reardon, *La persuasión en la comunicación teoría y contexto*, España, Editorial Paidós, 1981, p.31.

Cuando un individuo ingresa a una organización o cuando ya es parte de ésta requiere cambiar ciertos aspectos de su comportamiento debido a que muchas de las políticas de una empresa difieren de la conducta individual.

Para lograr un cambio en el comportamiento de los trabajadores y que éstos se adapten a las peticiones de la organización es necesario cambiar sus actitudes primero, lo cual se logra a través de la persuasión, mediante la estructuración de un mensaje con argumentos sólidos, claros, precisos, alcanzables y fáciles de identificar, con el fin de fortalecer y justificar un cambio de actitud. El líder potencial o real debe considerar que el esfuerzo realizado para modificar el comportamiento de un colaborador conlleva una recompensa bilateral; es decir lo beneficiará a él como líder y al colaborador.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

La receta para hacer una comunicación descendente eficaz consiste en enviar mensajes únicos, claros, eficaces, no contradictorios y que se elaboren con el lenguaje adecuado y apto para su receptor, por lo cual se debe emplear el lenguaje de los subordinados, considerar su nivel cultural y partir de su marco de referencia.

Los discursos se deben realizar de forma tal que al momento de pronunciarlos cuenten con elocuencia y congruencia en ellos. Por lo cual es importante tener presente que mediante la comunicación se podrá convencer y vincular a los trabajadores con la organización.

Los mensajes siempre deben contar con:

- Claridad
- Formular ejemplos que permitan al colaborador entender mejor la idea que se le está expresando

- Se puede hacer uso de anécdotas
- Mantener un sentido emotivo en el mensaje
- Ser lógico y coherente
- Sustentar la información con datos duros como estadísticas.¹⁰⁸

Por ejemplo: si la producción ha disminuido recientemente se debe recordar a los colaboradores que en el pasado hubo producciones mayores con cifras específicas, por lo cual hay que hacerle saber que ellos lograron esta meta y que con su esfuerzo pueden llegar más lejos por el bien de la empresa y de ellos mismos.

Además de lo anterior hay que buscar que el mensaje llegue al público adecuado en el momento exacto, pues en ocasiones las distracciones provocan interferencia en la recepción del mismo y la idea no se comprende correctamente. Por lo tanto es necesario asegurarse de que los colaboradores escuchan, llamar su atención con la entonación, energía, confianza y de ser posible emplear alguna broma para cerciorarse de la atención de todos.

CLARIDAD DEL MENSAJE

Por otra parte se debe ratificar que la idea recién expuesta se haya entendido correctamente, para lo cual se puede preguntar retóricamente sobre el discurso; no con la finalidad de exponer a las personas que no estuvieron atentas sino con la intención de comprobar si la información se recibió de manera adecuada.

El mensaje se debe enunciar de manera tal que sea fácil para el interlocutor recordarlo; por ejemplo se puede mencionar al principio la idea general “la compañía busca mayor producción”, y a continuación las razones por las cuales ésta está buscando lo anterior,

¹⁰⁸ Angel Taboada, *op. cit.*, p.122.

mientras que a la mitad del mensaje se vuelve a hacer hincapié en la idea principal “*mayor producción*” para continuar con herramientas que puedan ayudar en el aumento de los resultados y al cerrar el mensaje resaltar nuevamente el objetivo final. Para evitar sonar repetitivo se pueden utilizar sinónimos y diferentes adjetivos al mensaje.

Es importante no olvidar combinar en un mensaje los elementos emocionales y racionales. Si se trata de un mensaje emotivo se puede fortalecer con algunos datos duros sobre la empresa y su crecimiento, mientras que si se trata de ofrecer cifras hay que recordar a los colaboradores que ellos son parte indispensable para lograr estas metas.

LOS ARGUMENTOS DEL MENSAJE

En la elaboración del mensaje se deben considerar además los argumentos a favor y los argumentos en contra de lo que se va a exponer con la intención de anticipar los aspectos negativos y las repercusiones que éste tendrá en el personal, como por ejemplo: si la compañía requiere de mayor rendimiento es probable que esto implique horas extra por parte de los trabajadores. Así al enunciar el mensaje hay que comentar los aspectos positivos del crecimiento en la producción; por ejemplo, “debido a la excelente calidad de nuestro trabajo nuestros productos y/o servicios el público exige una mayor demanda y todo se debe al gran esfuerzo por parte de nuestros trabajadores; por lo tanto la empresa requiere de un aumento en la producción actual y aunque sabemos que eso implica un incremento en el esfuerzo y trabajo de todos, también sabemos que no podríamos lograrlo sin su dedicación y su valiosa aportación a esta organización que es nuestra; cualquier crecimiento en ella es un crecimiento para todos...”

MENSAJE DE VINCULACIÓN CON RECEPTORES

La eficacia de todos y cada uno de los mensajes dependerá siempre de la cantidad y la calidad de los argumentos, así como de la importancia que tienen para el receptor y de su novedad. Para que sean importantes es necesario vincularlos hacia algún aspecto en particular que se relacione con el personal, por lo cual hay que considerar aspectos como:

- Las características que tienen todos en común
- La manera de relacionarse de todos los empleados dentro de la organización
- Los gustos que comparten los trabajadores y cómo explotarlos al emitir el mensaje

Para que sean novedosos se debe buscar diversas formas de transmitirlo ya sea de manera oral, escrita y de ser posible audiovisual.

PRINCIPIOS DE LA PERSUASIÓN

Aunado a lo anterior es necesario recordar los principios de la persuasión¹⁰⁹ que incluyen entre otros:

- Comparación: que se presenta cuando a un individuo se le hace saber que otros están haciendo algo que él debería hacer, lo cual puede incitarlo a realizar la acción. Por ejemplo, el hecho de destacar que uno de los trabajadores ha llegado a la meta propuesta, podría incitar al resto a querer alcanzarla también.
- Atractivo: Una persona bien presentable puede atraer más y convencer con mayor facilidad a sus iguales que una desarreglada y poco aseada.
- Autoridad: un individuo que cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios convencerá a su contraparte de manera más sencilla de realizar las actividades que se le indican.

¹⁰⁹ Ana Muñoz, op. cit., p. 10p.

- Compromiso: Si un colaborador ya se encuentra comprometido con la causa de la organización será mucho más sencillo convencerlo de continuar con esta actitud por lo que el líder debe procurar realizar un proceso de socialización adecuado al ingreso del nuevo trabajador.
- Reciprocidad: Otorgar algún tipo de reconocimiento de cualquier tipo; una pluma con el logotipo de la organización, algún diploma o certificado de regalo, entre otros, pueden hacerle saber al individuo que su esfuerzo al trabajar de manera adecuada está siendo recompensado y tomado en cuenta.
- Escasez: Consiste en procurar que algunos de los estímulos o reconocimientos que otorgue la organización consistan en “premios” que no todos los trabajadores puedan alcanzar pero que todos tengan las mismas oportunidades de obtener. De este modo el hecho de saber que pocas personas pueden acceder a alguna distinción en particular hará que los trabajadores que alcancen este tipo de distinciones se sientan especiales y recompensados por su esfuerzo, mientras que el resto se sentirá inspirado a alcanzar este tipo de objetivos.

MENSAJE SEGÚN EL MEDIO

Dependiendo de la importancia del mensaje se debe tomar en cuenta el medio por el cual se transmitirá, ya que no todos los mensajes requieren de demasiada ceremonia pero tampoco se puede enviar toda la información por un canal informal o a través de los pasillos de la organización. Debe existir un medio oficial para comunicar asuntos importantes como un mural o un diario, y si no existe hay que buscar la posibilidad de crearlo y que se ubique en un espacio a la vista de todos sin interferencias y en un ambiente tranquilo y relajado.

Existe la posibilidad de que la empresa pueda recibir ataques contra sus peticiones o su labor, por lo cual es indispensable preparar a los colaboradores contra posibles agresiones hacia la misma. Es probable que existan ocasiones en las que no todos los trabajadores estén de acuerdo con las peticiones de la organización; por lo tanto se debe identificar los argumentos de aquellos que están en contra, analizarlos y proponer un contraataque empleando los mismos como por ejemplo “muchos dirán que la petición de la organización es poco razonable; sin embargo recordemos que todos somos parte de un equipo que busca crecer en conjunto...”. Una vez creada esta defensiva es necesario practicarla con aquellos que están de acuerdo con la visión de la empresa, para disminuir las probabilidades de que aumente el número de personas contrarias a las políticas de la empresa.

5.3 RECAPITULACIÓN

TIPOS DE MENSAJES PERSUASIVOS

El líder utiliza el mensaje persuasivo para beneficio de la organización mediante dos fundamentos: uno racional y otro emocional. Bajo la emisión del racional se puede expresar al individuo la posibilidad de obtener una ganancia a partir de un trabajo bien realizado mientras que por otro lado, desde el aspecto emocional, es necesario considerar el temor como un elemento destacable; es decir, se debe hacer énfasis en el hecho de que no cumplir con alguna obligación o tarea puede generar problemas y provocar displacer en el individuo.

Aunado a lo anterior se debe tener en consideración que existen dos tipos de procesamiento de información: el sistemático y el heurístico. El primero hace referencia a los individuos que analizan con profundidad y consideran cada uno de los aspectos que se les menciona en un mensaje, mientras que el heurístico evita pensar en profundidad y

se limita a acceder o toma una decisión basado en la premisa de que “los expertos saben más” o “es más fácil seguir a gente agradable”, entre otros.

Por lo tanto se debe observar a los colaboradores y considerar a quiénes dirigirse con un mensaje más profundo y con argumentos sólidos y a quiénes no. Sin embargo, hay que recordar que las personas con procesamiento sistemático interiorizan la información de tal forma que la conservan por más tiempo, por lo que éstos pueden servir de aliados para convencer al resto.

A continuación se ofrece un breviario sobre elementos del mensaje y su finalidad:

Cada líder se desempeña en un campo de trabajo en particular pero sus obligaciones coinciden para todos en transmitir y difundir lo que se tiene que hacer y por otro lado persuadir del deber moral personal de autorrealización mediante el reconocimiento de las tareas realizadas de manera adecuada. Para llevar a cabo dicha labor el líder debe prepararse más que los demás en particular en la forma en que se comunica con sus compañeros.

Por lo tanto sus mensajes tienen la intención de especificar tareas a realizar así como generar un ambiente agradable de trabajo, por lo cual debe considerar las siguientes pautas para emitir sus mensajes:

Existen diferentes tipos de mensajes: los **mensajes técnicos** (como son los de procedimiento, de mantenimiento, de tarea, entre otros), y **los mensajes humanistas** (como son los de motivación, integración y reconocimiento).

Para elaborar los **mensajes de técnicos** es necesario considerar los siguientes aspectos:

- 1) Ser breves. Se debe considerar qué información es necesaria y cuál no.

- 2) No explicar todo. Dividir la información por bloques de tal forma que el interlocutor pueda retener los procedimientos que se le están explicando.
- 3) Mensajes parciales, fáciles y esquemáticos.
- 4) Establecer las características del equipo o de la tarea a realizar.
- 5) Hacer saber el manejo apropiado para el equipo o tarea.
- 6) Considerar las precauciones que sean indispensables para el uso o realización de la tarea.

Con respecto a los ***mensajes de tipo humanista*** se deben considerar los siguientes aspectos:

- 1) Considerar el objetivo de dichos mensajes, ya sea para motivar al equipo de trabajo, reconocer el esfuerzo, integrar a los nuevos trabajadores o bien destacar ciertas irregularidades o fallas.
- 2) Antes de hablar hay que ordenar el pensamiento. A pesar de las prisas y la constante presión de trabajar en un ambiente estresante es importante tomarse una pausa antes de enunciar un discurso pues un mensaje ordenado puede decodificarse de manera más sencilla que uno desordenado.
- 3) Se debe tener en cuenta la cultura y la educación de los colaboradores de forma tal que al expresarse éstos entiendan el mensaje de manera clara. No es lo mismo dirigirse a los directivos que a los colaboradores, además de que existen ciertas normas y reglas de etiqueta que deben respetarse.
- 4) Antes de hacer una petición hacia ciertos individuos clave de la organización, tanto subordinados como directivos, el líder debe considerar el estado de ánimo de éstos, con lo cual puede determinar si es el momento adecuado para acercarse y cómo hacerlo.

- 5) Ofrecer un reconocimiento a las cuestiones que se realizaron adecuadamente y después de lo anterior mencionar qué aspectos carecen de cuidado o necesitan mayor atención.
- 6) Considerar los argumentos a favor y los argumentos en contra de lo que se va a exponer con la intención de anticipar los aspectos negativos y las repercusiones que éste tendrá en el personal.
- 7) El mensaje se debe enunciar de manera tal que sea fácil para el interlocutor recordarlo, por lo cual se debe hacer hincapié en los aspectos a destacar en más de una ocasión.
- 8) Es necesario vincular el mensaje hacia algún aspecto en particular que se relacione con el personal, relacionarlo con sus intereses y objetivos.

Lo ideal es ofrecer contenidos de trabajo con razones morales valorativas de lo que se tiene que hacer. De este modo al enviar un mensaje técnico se puede adjuntar el valor humanístico con el cual se destaca la labor de los individuos satisfaciendo sus necesidades de pertenencia y de autorrealización.

Antes de tomar cualquier decisión es necesario analizar todos y cada uno de los aspectos mencionados previamente para poder ejercer un liderazgo flexible y justo.

CONCLUSIONES

Tal y como se planteó al inicio de este trabajo, la comunicación es parte fundamental de la vida y a pesar de ello definirla es un ejercicio complejo porque en cualquier ámbito del ser humano ésta compone el proceso principal de sus acciones.

Gracias al estudio y análisis profundo de los procesos de comunicación en diversos ámbitos y en particular en el organizacional es posible interrelacionar dos categorías que en principio parecieran no tener relación: liderazgo y comunicación. Al inicio se podría creer que dentro de las características del líder el proceso de comunicación permanece como un elemento externo y no tan funcional, mientras a través de un estudio analítico se puede percibir este proceso como aquél que da pie a la formación y fortalecimiento del líder pues es a partir de la comunicación como éste se da a conocer, actúa y ejerce su función ante sus subordinados y directivos.

Uno de los propósitos de este trabajo era el de proponer la existencia de una relación intrínseca entre liderazgo y los procesos de comunicación que todo buen aspirante a líder debe conocer, pues el hecho de aprender a comunicarse de manera eficaz y contundente es determinante para establecer y mantener un liderazgo organizacional óptimo.

Se trata de dos temas diferentes; liderazgo y comunicación; sin embargo existe entre ellos una interdependencia estructural pues para la creación, mantenimiento y permanencia del líder es necesario contar también con un buen comunicador, es decir las características que acompañan a un buen líder según las diferentes teorías ya establecidas a lo largo de los años deben considerar también las teorías de comunicación.

Para poder lograr este cometido es indispensable establecer el o los mensajes adecuados dirigidos al público específico en un momento conveniente para lo cual, como ya se

mencionó, se deben considerar tanto las teorías del liderazgo como las de comunicación de tal manera que se fortalezcan mutuamente.

Para lograr lo anterior se requiere de práctica y un entendimiento completo de los diversos factores que intervienen en este fenómeno como son: emisor, receptor, canal, ruido, persuasión, comparación, atractivo, autoridad, poder, manipulación y liderazgo, entre otros, lo cual se puede encontrar a lo largo de la presente tesis como un esfuerzo por aclarar esta temática.

La intención de ésta es la de comenzar a esclarecer los principios que hacen de la comunicación un elemento indispensable en la creación del líder pues aunque muchas de las teorías que acompañan y refuerzan éste fenómeno son de principio psicológico, el empleo adecuado de la comunicación y sus estrategias fortalecen y complementan dichas teorías.

Aunado a lo anterior es importante mencionar que la gran mayoría de los manuales con los que se cuenta en la actualidad establecen como primordial su área de especialidad y es con ella con la cual fomentan sus argumentos sin dar pie a una interdisciplinariedad que permita al individuo desarrollar su papel como líder de manera multidisciplinaria y con las diversas herramientas que ofrecen diferentes disciplinas.

El fenómeno del liderazgo y su estudio no está peleado ni en disputa por ver a qué especialidad pertenece, se trata en realidad de un acontecimiento que requiere de más de una norma para fortalecerse y vincularse con diversas áreas con la finalidad de crecer y complementar sus principios, pues es a través de la unión de diferentes ciencias como se puede perfeccionar cualquier elemento que forme parte de la humanidad.

Con base en esta primicia el trabajo buscó una respuesta ante la carencia de manuales concretos que fortalecieran a la figura del líder en el ámbito organizacional sin que por ello se basara únicamente en una sola disciplina. Así pues dentro de este manual se contempló el estudio de las diferentes áreas que rodean al líder organizacional como son: psicología, comunicación y administración.

A partir de ello se consideraron sus diferentes teorías y se unieron en esta tesis con un objetivo en concreto: crear, fortalecer y mantener líderes funcionales dentro de cualquier tipo de organización.

Desde el estudio exhaustivo de las funciones de la comunicación en el papel del líder se puede comprender que en toda organización el liderazgo se da de manera natural y espontánea, aunque también se hace evidente que este fenómeno se puede establecer de manera racional partiendo de principios determinados y comportamientos pre-establecidos que favorezcan al crecimiento del individuo que pretende alcanzar una posición de este tipo en una organización.

A pesar de que la teoría del liderazgo carismático podría no tener suficiente sustento, es necesario admitir que existen ciertos individuos que gozan de un encanto particular gracias al cual pueden vincularse con el resto. Sin embargo, si dicho encanto no compagina con los intereses de la empresa o no tiene fundamento laboral (por ejemplo: si un individuo sólo muestra facultades para organizar y convencer a sus colaboradores de organizar una fiesta o una salida grupal) podría no potencializarse esta habilidad y perder un buen elemento o por ejemplo un individuo con esta capacidad podría no darse cuenta del potencial con el que cuenta y no llevar más allá sus facultades de organización y carisma.

Por ello es necesario estudiar las características personales de cada individuo con intenciones de convertirse en líder o las características personales de un individuo al cual la organización busque establecer como líder y con lo anterior instaurar un balance que permita identificar cuáles son las tendencias que debe potencializar y cuáles debe comenzar a desarrollar de manera tal que no se deje pasar de largo las condiciones naturales que favorecen la práctica del liderazgo y con las cuales el individuo ya cuenta.

Para lo anterior la empresa y el individuo deben contemplar ciertos parámetros bajo los cuales puede establecerse y fortalecerse el liderazgo organizacional; es decir de las diversas actividades que el individuo ya realiza cómo desarrollarlas y fortalecerlas mediante sus diversas habilidades con la finalidad de ofrecerle mayor seguridad en sus actividades diarias.

Para lograr lo anterior y llegar a esta conclusión específica donde liderazgo y comunicación se sustentan mutuamente es indispensable examinar con atención a la comunicación desde sus componentes más básicos hasta sus modelos más exhaustivos, así como su tipología.

Por ejemplo es indispensable considerar que dentro de un mensaje no sólo es importante transmitir información; también el modo y el momento en el cual se va compartir la misma, así como la retroalimentación y las diferentes opciones que el individuo puede hacer con ésta.

El hecho de dar órdenes es un ejercicio mucho más complejo de lo que se creería pues para que exista un individuo que manda debe contar con otros que le obedezcan pero además éstos deben cumplir de buena manera y con la mejor actitud posible lo que se les pide pues de otro modo se generaría algún error que podría provocar pérdidas para la empresa o también retrasos en la producción.

Por lo tanto el individuo que se conoce dentro de la organización como el jefe de grupo, de área o directivo debe conocer las herramientas y elementos de la comunicación como un medio para hacer de su liderazgo un éxito.

Al estudiar la comunicación desde todos sus aspectos se pueden establecer diversas estrategias que permitan un mejor entendimiento entre directivos y subordinados pues de este modo se comprende de mejor manera la forma adecuada de comunicarse y extender lazos intragrupal para formalizar la sociabilidad del líder potencial o real.

Por otra parte el análisis de la organización y su estructura permiten establecer los campos de acción en los que se lleva a cabo el fenómeno del liderazgo y es a partir de éste como se pueden ir determinando las pautas ofrecidas al individuo, los valores adecuados mediante los cuales puede y debe comportarse dentro del ámbito de interacción social cotidiano, es decir, sus actividades laborales diarias.

Con el estudio de este ambiente se pueden establecer los elementos integrales que componen y fortalecen o debilitan el ejercicio del liderazgo como son: la misma estructura organizacional y cómo está distribuido el poder al interior de la empresa tanto formalizado como no formalizado; el clima organizacional que acompaña a los trabajadores en su día a día; la cultura organizacional que pone de manifiesto las tradiciones, usos y costumbres del grupo social laboral y que puede brindar la pauta mediante la cual el líder puede vincularse de mejor manera con sus colaboradores, pero sobre todo el manejo de la comunicación en la organización ya sea ascendente, descendente u horizontal.

Conocer este tipo de elementos de la empresa le permite a los líderes potenciales y reales acercarse más a sus directivos y subordinados y comprender de mejor forma las condiciones mediante las cuales puede establecer un vínculo importante dentro de su medio de trabajo.

Así pues con esta tesis tanto los líderes potenciales y reales como los directivos que pretenden establecer un nuevo jefe o cabeza de un área pueden adentrarse en los elementos administrativos que componen la parte esquemática de este fenómeno.

Sin embargo, para fortalecer verdaderamente la situación del líder se requiere contemplar las teorías del liderazgo pues es a partir de éstas como se establecen diversas reglas psicológicas, sociales, laborales y comunicacionales en un ambiente social de trabajo dentro del cual se desarrollan múltiples funciones.

Aunado a lo anterior se requiere también de una excelente combinación de las mismas pues mientras unos autores contemplan algunos elementos del liderazgo dejan de lado otros que también son importantes. Por lo tanto la intención de este trabajo es fundir en un sólo documento las diferentes teorías y convertirlas en nuevas sugerencias para el uso del líder.

Cabe mencionar que no es del todo sencillo llevar a cabo esta labor y es un hecho que dependiendo de las diferentes tareas llevadas a cabo en una organización las actividades y posibilidades del líder pueden verse limitadas o comprometidas. Sin embargo la intención de este manual es la de establecer pautas que pueden desarrollarse y llevarse a cabo en diversas áreas laborales y considerar los elementos presentados en casi todas las organizaciones para con ello elaborar los diferentes mensajes que se dirijan hacia los distintos públicos existentes en cada de organización.

No se trata pues de un manual con respuestas a todas y cada una de las necesidades de todas las empresas, pues esto sería prácticamente imposible de lograr, pero se trata de ofrecer la mayor cantidad de respuestas posibles ante un número determinado de situaciones que se puedan presentar en la mayoría de las organizaciones contemplando mensajes de tarea, de motivación, de integración, entre otros.

Así pues las teorías del liderazgo fortalecen el manual pero eso no lo hace completo ya que es necesario aunar a estos fundamentos el estudio de la comunicación persuasiva la cual ofrece al individuo la posibilidad de convencer a su contraparte de colaborar al unísono buscando alcanzar una meta en común.

El estudio de la misma permite concebir que no sólo se trata de emitir órdenes y de someter al otro bajo distintas amenazas o premios económicos para que realice sus diversas actividades. Por el contrario entender a la comunicación persuasiva permite conocer los distintos elementos motivacionales que llevan al individuo a seguir a un líder y a sentir empatía por éste.

Bajo este esquema el estudio de la persuasión aplicado a la organización permite establecer desde el principio la búsqueda de vinculación entre las necesidades personales del líder, las de los directivos y las de los trabajadores de manera tal que sea mucho más sencillo convencer a todos los colaboradores de trabajar en conjunto.

Considerando lo anterior en este material se ofrecen ante el individuo que pretende ser líder o que es líder diferentes formas y elementos que componen patrones que permiten la elaboración de consejos prácticos en el desarrollo y mantenimiento de un liderazgo efectivo.

A partir del estudio exhaustivo de todas y cada una de estas áreas se puede determinar que es factible formar líderes y no sólo desde una perspectiva psicosocial laboral sino comunicacional, lo cual implica que no sólo aquél con carisma innato puede fungir funciones de liderazgo en una empresa; por el contrario aquél con ánimos de crecer profesionalmente puede aplicar las diversas técnicas aquí mostradas con la finalidad de establecerse como líder y mantenerse como tal.

Así también aquellos jefes de área que en ocasiones pueden presentar problemas para lograr una autoridad auténtica dentro de sus empleos pueden buscar consejos prácticos en este manual para fortalecerla y lograr que no sólo los directivos de la empresa le contemplen como líder sino que también sus compañeros admitan su autoridad ante ellos y colaboren con sus objetivos.

A partir de todos los análisis realizados en busca de una manera efectiva de patentar un liderazgo flexible y democrático pero a la vez funcional y contemple también las diferentes tareas y situaciones en las cuales se aplica, es importante reconocer que finalmente el mensaje del liderazgo es el de imponer y persuadir a los colaboradores organizacionales a llevar a cabo los objetivos de la institución, aunque no sólo se trata de una imposición laboral sino que debe buscar una imposición retórica persuasiva empleando un adecuado manejo del lenguaje con una finalidad motivacional implícita.

BIBLIOGRAFÍA

- Albors Garrigós José, *Gestión y Organización de Empresas*, Valencia, Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 1999.
- Alcina Miquel, *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*, Barcelona, Editorial Agag, 2001.
- Arce Antonio, *Sociología y Desarrollo Rural*, Costa Rica, Editorial Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 1963.
- Bartoli Annie, *Comunicación y organización*, México, Editorial Paidós, 1992.
- Benassini Claudia, *Teorías de la Comunicación en Estados Unidos y en Europa*, México, Ediciones de Comunicación, 1986.
- Carrión Maroto Juan, *Estrategia de la visión a la acción*, España, Editorial ESIC, 2007, segunda edición.
- Crozier Ray, *Diferencias individuales en el aprendizaje*, España, Editorial Narcea, 2001.
- D'Souza Anthony, *Descubre tu liderazgo Manual del líder -1*, España, Editorial Sal Terrae, 1997.
- Da Silva Reinaldo O., *Teorías de la administración*, México, Editorial Thomson, 2002.
- Daft Richard L., *Teoría y Diseño Organizacional*, México, Editorial Cengage Learning, 2011, Décima edición.
- Durante, Rola, *Las organizaciones que aprenden*, Ediciones Macchi, México, 1998.
- Eco Umberto, *Apocalípticos e integrados*, España, Editorial Lumen, 1984, séptima edición.

- Fernández Collado Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas, 2002.
- Fernández Collado Carlos, *La comunicación humana*, México, McGraw-Hill, 2001, segunda edición.
- Fernández Ríos Manuel, *Eficacia Organizacional*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1997.
- Flament Claude, *Redes de Comunicación y estructuras de grupo*, Buenos Aires, Editorial Nueva Visión, 1977.
- Franklin Enrique Benjamín, *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*, México, Editorial Pearson, 2011.
- Galeano Ernesto, *Modelos de Comunicación*, Argentina, Ediciones Macchi, 1997, 2ª edición.
- Gerstlé Jacques, *La Comunicación Política*, Chile, LOM Ediciones, 2005.
- Gibson James L., et al., *Organizaciones*, México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2006.
- Gil Estallo María de los Ángeles; Giner de la Fuente Fernando, *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, España, Editorial ESIC, 2007, séptima edición.
- Goldhaber Gerald, *Comunicación Organizacional*, México, Editorial Diana Técnico, 1990.
- Heifetz Roland, *Liderazgo sin respuestas fáciles*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 2002.
- Hitt Michael A.; Black J. Stewart; Porter Lyman W., *Administración*, México, Editorial Pearson, 2006, novena edición.
- Hogg Michael A. y Vaughan Graham, *Psicología social*, España, Editorial Panamericana Médica, 2008, quinta edición.

- Ibáñez Gracia Tomás *et. al.*, *Introducción a la psicología social*, Barcelona, Editorial UOC, 2004.
- Klinksberg Bernardo, *El pensamiento organizativo: Del Taylorismo a la teoría de la organización*, Argentina, Editorial Paidós, 1985.
- Lakhani Dave, *Persuasión el arte de influir y obtener lo que desea*, España, Editorial Profit, 2008.
- Lazar Judith, *La Ciencia de la Comunicación*, México, Editorial Publicaciones Cruz, 1995.
- Lévi-Strauss Claude, *Antropología Estructural*, México, Editorial Siglo Veintiuno, 2004.
- Litterer Joseph A., *Análisis de las organizaciones*, México, Editorial Limusa, 1991, Segunda Edición.
- López Camps Jordi y Leal Fernández Isaura, *Aprender Liderazgo Político*, Paidós, México, 2005.
- Lusthaus Charles *et. alt.*, *Evaluación Organizacional: marco para mejorar el desempeño*, Canadá, Ediciones Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones, 2002.
- Mintzber, Henry, *La estructuración de las organizaciones*, Editorial Ariel Económica, Buenos Aires, 1991.
- Moles Abraham A., *Sociodinámica de la cultura*, Argentina, Editorial Paidós, 1978.
- Montalván Garcés César, *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*, México, Editorial Universidad Iberoamericana, 1999.
- Morgan Gareth, *Imágenes de la organización*, México, Editorial Alfa Omega, 1998.
- Muchinsky Paul M., *Psicología aplicada al trabajo*, Madrid, Editorial Thomson Paraninfo, 2000, novena edición.

- Mungía Enrique Alonso; Ocegueda Melgoza Vicente, *Teoría de las Organizaciones*, México, Editorial Umbra, 2006.
- Muñoz Ana, *Influencia Social y Persuasión*, [en línea], 10pp., Cepvi, Dirección URL: <http://www.cepvi.com/articulos/persuasion2.shtml>, [consulta: 28 de agosto de 2012]
- Oltra Comorera Victor, *et. alt., Desarrollo del factor humano*, Barcelona, Editorial UOC, 2005.
- Paoli Antonio, *Comunicación e información, Perspectivas teóricas*, México, Editorial Trillas, 2004, tercera edición.
- Peiró José María, *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*, Barcelona, Editorial PPU, 1990.
- Peiró José María, *Psicología de las organizaciones*, España, Editorial UNED, 1990.
- Pérez Espino Efraín, "*Comunicación Organizacional*", ponencia presentada en el curso Comunicación Organizacional, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 10 de febrero de 2011.
- Pérez Espino Efraín, "*Comunicación Organizacional*", ponencia presentada en el curso Comunicación Organizacional, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 07 de marzo de 2011.
- Pffiner John, *Organización Administrativa*, México, Editorial Herrero Hermanos, 1961.
- Prada Rafael, *Profundamente Humanos*, Bogotá, Editorial San Pablo, 1998, segunda edición.
- Puchol Luis, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, España, Editorial Díaz de Santos, 2007.

- Reardon Kathleen K., *La persuasión en la comunicación teoría y contexto*, España, Editorial Paidós, 1981.
- Robbins Stephen P.; Decenzo David A., *Fundamentos de Administración*, México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2002, tercera edición.
- Robbins Stephen y Coulter Mary, *Administración*, México, Editorial Pearson Educación, 2005, octava edición.
- Rodríguez Andrés, et al., *Psicología de las Organizaciones*, Barcelona, Editorial UOC, 2004.
- Rodríguez Aroldo; Eveline Assmar; Bernardo Jablonski, *Psicología social*, México, - Editorial Trillas, 2002, quinta edición.
- Schneider Romina; Zarowsky Mariano; Llamazares Kalil, *Comunicación para principiantes*, Argentina, Editorial Era Nacienciente, 2005.
- Sfez Lucien, *La comunicación*, Argentina, Amorrortu Editores, 2007.
- Stoner James A. F.; Freeman Edward; Gilbert Daniel R., *Administración*, México, Editorial Pearson Educación, 1996, sexta edición,.
- Taboada Novelo Angel, *Persuasión: el poder del líder*, México, Editorial Panorama, 2005.
- Trivetick Pamela, *Habilidades de comunicación en intervención social*, Madrid, Editorial Narcea, 2006.
- Viladot María, *Lengua y Comunicación Intergrupala*, Barcelona, Editorial UOC, 2008.
- Wiener Norbert, *Cibernética y sociedad*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1958.
- Worchel Stephen, et al., *Psicología social*, México, Editorial Thomson, 2002.

