

Capítulo 1

¿Qué es la comunicación organizacional?

Se sabe que el 10 por ciento de las empresas que fracasan al año en Estados Unidos lo hacen por una mala administración y una comunicación poco efectiva.

El noventa por ciento de las personas que trabajan, lo hacen en organizaciones. Cuando agregamos a esto el tiempo que pasamos en clubes sociales y cívicos, hospitales, bancos, escuelas, sindicatos, agencias gubernamentales, etc. es fácil darnos cuenta que en la actualidad, todos somos hombres y mujeres participamos ampliamente en organizaciones.

Percepciones de la comunicación organizacional

Redding y Sanborn definieron la comunicación organizacional como el envío y recibo de información dentro de una organización compleja. Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones entre administración y los trabajadores, las comunicaciones ascendente, descendente y horizontal, las habilidades de comunicación y la evaluación de los programas de comunicación.

Witkin y Stephens definen un sistema de comunicación organizacional como aquellas interacciones e interdependencias entre subsistemas, a través del acto de la comunicación, que sirven a los objetivos de la organización.

Paradigma y definición de la comunicación organizacional

Es evidente que la comunicación organizacional puede significar muchas cosas diferentes. A pesar de estos puntos de vista tan variados, hay algunas ideas comunes que pueden identificarse:

- La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema abierto complejo, que está influenciado y a la vez tiene influencia sobre el ambiente externo.
- La comunicación organizacional involucra mensajes, su flujo, función, dirección y canal.
- La comunicación organizacional involucra personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

Estas proposiciones forman parte del paradigma de la comunicación organizacional, el cual nos conduce a la definición para este concepto que se utiliza en este libro: *la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes*. Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos básicos: mensajes, red, interdependencia y relación.

Mensajes

Un mensaje es toda aquella información percibida, a la que se asigna un significado por los receptores (quienes podrían ser también los emisores). Los mensajes contienen información *significativa* sobre personas, objetos y eventos generados durante la interacción humana.

En la comunicación organizacional se estudia el flujo de mensajes a través de las organizaciones. El comportamiento de un mensaje organizacional puede ser analizado de acuerdo diversas taxonomías: modalidad del lenguaje, receptores meta, método de difusión, objetivo del flujo.

La modalidad del lenguaje diferenciaría los mensajes *verbales* de los *no verbales*.

Los receptores meta se refieren a si son gente *interna* o *externa* en la organización.

El método de difusión identifica la actividad de comunicación particular que se lleva a cabo para enviar el mensaje a otras personas, es decir el cómo se envían los mensajes.

El objetivo del flujo se refiere al por qué se envían y reciben los mensajes dentro de una organización, y que función específica tienen.

Redes

Las organizaciones se componen de una serie de personas que ocupan ciertas posiciones o roles. El flujo de mensajes entre estas personas se da a través de vías llamadas *redes de comunicación*. Es posible que estas redes incluyan a solo dos personas, a un grupo o a toda la organización.

Muchos factores alteran la naturaleza y enfoque de la red, como las relaciones de roles, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza serial del flujo de mensajes y el contenido del mensaje mismo.

Interdependencia

Es una característica de las organizaciones, basada en la afectación mutua entre las diferentes partes del sistema abierto. La interdependencia supone que los cambios en una parte de un sistema afectarán a todo el sistema.

Relaciones

Una organización como sistema social es abierta y dinámica, y su funcionamiento está en las manos de individuos. Por lo tanto, las redes por las que viajan los mensajes en las organizaciones también están conectadas por medio de los individuos. Es por lo tanto de interés al estudiar los roles, posiciones y redes, el conocer las relaciones entre las personas de una organización.

Una forma de mirar las diferentes relaciones posibles dentro de una organización es examinar el grado de agregación de los individuos estudiados, desde el sistema más simple (la díada) hasta la organización entera.

Thayer propone lo que él llama tres niveles de comunicación dentro de una organización: individual, grupal y organizacional. Por otro lado, Pace y Boren usan el término *intrapersonal* para referirse a situaciones en las que la comunicación ocurre en una relación cara a cara e identificaron cuatro relaciones cara a cara de acuerdo al número de personas involucradas: comunicación diádica, comunicación serial, comunicación de pequeño grupo y comunicación de audiencia.

Capítulo 2

La teoría de las organizaciones

En este capítulo, se dará una definición de organización mediante una breve exposición de las tres escuelas de pensamiento que tratan este término.

Cuando vemos una organización como una red de relaciones de interdependencia, podemos enfocarnos en la estructura que genera y guía las relaciones, en la gente que participa en estas relaciones, o en como las diferentes relaciones contribuyen a formar la organización propiamente dicha. Estas tres formas de examinar las relaciones organizacionales constituyen la esencia de las tres principales escuelas de la teoría de las organizaciones. Estas son la Teoría Clásica de la Administración, la Teoría de las Relaciones Sociales y la escuela de los Sistemas Sociales.

La Escuela Clásica

La Teoría Clásica de la Administración trabaja casi exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales. Los clasicistas están preocupados principalmente con el diseño y la estructura de las organizaciones, no con los individuos.

Entre sus principios de la administración, Henri Fayol (principal precursor de esta teoría) presentó los siguientes:

- división del trabajo (especialización)
- autoridad y responsabilidad (poder)
- disciplina (obediencia)
- unidad de comando (un jefe)
- unidad de dirección (un plan)
- subordinación del interés individual al interés general (la organización es primero)
- remuneración del personal (sueldos justos)
- centralización (consolidación)
- cadena escalar (cadena de comando)
- orden (todos tienen una sola posición)
- equidad (firmeza con justicia)
- estabilidad en la duración del personal
- iniciativa (pensar en un plan)
- alta moral

Scott resume mucha de la literatura sobre administración con su definición de una organización formal como un sistema de actividades coordinadas por un grupo de personas trabajando cooperativamente hacia una meta común bajo una autoridad y liderazgo determinados. Scott identifica cuatro componentes clave inherentes a la Teoría Clásica de la Administración: la división del trabajo, los procesos escalar y funciona, estructura, y campo de control.

La *división del trabajo* se refiere a la cantidad de trabajo necesario, que se divide entre los recursos humanos disponibles. Esta división puede darse de acuerdo a la naturaleza del mismo trabajo o a la cantidad de responsabilidad y autoridad que cada individuo asume. En el primer caso hablamos de una división *funcional*; en el segundo, de la división *escalar*.

La Escuela de las Relaciones Humanas

Los estudios realizados por Elton Mayo y otros investigadores de la Academia Nacional de Ciencias (en Estados Unidos) marcaron el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria. Por primera vez, se había recolectado evidencia sobre la actitud de los trabajadores, la moral, los grupos informales de trabajo, y las relaciones sociales. Ya no se podía afirmar que la producción dependiera solamente de la estructura y el diseño de la organización, sino que se debían tomar en cuenta los sentimientos, actitudes, aptitudes y percepciones de cada individuo.

Es evidente que así como la escuela clásica era demasiado rígida con su énfasis en la estructura y en las funciones, la escuela de las relaciones humanas es igualmente estrecha en su preocupación por las necesidades del trabajador.

La Escuela de los Sistemas Sociales

En esta teoría de la organización, las partes afectan el todo; cada acción tiene repercusiones sobre toda la organización en su integridad. Nada existe que no tenga un impacto eventual en algo más.

Cuando la organización es vista como un sistema social, las variables humanas y estructurales cobran una renovada importancia. Las cuestiones del deber, la cadena de mando, los centros de toma de decisiones, etc., se vuelven igualmente importantes a las cuestiones de actitud, moral, conducta, rol y personalidad.

Huse y Bowditch resumieron los principios que definen a una organización como un sistema.

- Una organización está compuesta de un número de subsistemas, interdependientes e interrelacionados.
- Una organización es abierta y dinámica.
- Una organización busca siempre conseguir el equilibrio a través de la retroalimentación positiva y negativa.
- Una organización tiene múltiples funciones, metas y objetivos, algunos de ellos en conflicto. La función del administrador es buscar un balance óptimo entre los subsistemas.

Algunos de los conceptos clave necesarios para el entendimiento de la organización como un sistema social abierto son insumos (recursos humanos y naturales del entorno necesarios para el sostenimiento de la organización), transformación (proceso en el que los insumos se convierten en productos), producto (que el sistema exporta de vuelta al entorno), retroalimentación, balance (equilibrio entre insumos y productos) e interdependencia.

CAPITULO 3

Relaciones humanas en las organizaciones

En este capítulo se analizarán a los individuos que pertenecen a organizaciones, las relaciones existentes entre sus objetivos personales y los de la organización, y las distintas maneras de motivarles para que alcancen ambos objetivos.

Relaciones

Las organizaciones que desean incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo. Mientras los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas.

El clima y el medio ambiente de la organización debería ser tal que permitiese el establecimiento de relaciones que benefician a los individuos y a la organización.

Las relaciones interpersonales efectivas tienen lugar cuando ambas partes:

- 1.- Se reúnen en base persona a persona
- 2.-Empalizan con sus mundos privados
- 3.-Se respetan positiva y cariñosamente
- 4.-Se respetan positiva e incondicionalmente
- 5.-Perciben la mutua autenticidad, aceptación y empatía
- 6.-Muestran conductas que inspiran confianza
- 7.-Aceptan la responsabilidad de las posibles desavenencias y se esfuerzan para establecer sentimientos y percepciones interrelacionadas

8.- Intentan alcanzar los objetivos de las interacciones interpersonales (mutua satisfacción, auto-confirmación del medio ambiente físico y productividad)

Proposiciones para mejorar las relaciones interpersonales

- Desarrollar un encuentro personal directo mutuo por medio de sus sentimientos
- Comunicar una comprensión empática de sus mundos privados
- Comunicar una positiva comprensión por medio del escuchar y responder
- Comunicar autenticidad y aceptación expresando verbalmente su aceptación
- Comunicar un clima abierto y tolerante por medio de una confrontación constructiva

Un superior ha triunfado cuando sus empleados lo perciben como:

- Amistoso y dispuesto a ayudar
- Bondadoso pero firme, nunca amenazas
- Interesado en el bienestar de sus subordinados
- Es justo y generoso
- Tiene confianza en la capacidad de los empleados

Climas de comunicación (de defensa y de apoyo)

Clima de defensa

Se caracteriza por:

- *Evaluación.* Juzgar, culpar, poner en duda normas, valores y motivos.
- *Control.* Intentar hacer algo a otras personas, intentar cambiar actitud de otra persona.
- *Estrategia.* Manipular y engañar a los demás.
- *Neutralidad.* Expresar falta de interés por el bienestar de otra persona.
- *Superioridad.* Riqueza, capacidad intelectual, produciendo sentimientos de insuficiencia a los demás.
- *Seguridad.* Dogmático, necesidad de tener la razón, deseos de ganar.

Climas de apoyo

Se caracteriza por:

- *Descripción.* No juzgar, formular preguntas para conseguir información, presentir acontecimientos, percepciones o procesos sin exigir ningún cambio en el receptor.
- *Orientación hacia los problemas.* Definir los problemas, intentando encontrar soluciones sin inhibir los objetivos, decisiones y progresos del receptor.
- *Espontaneidad.* Libre de decepciones, se muestra honrado y sincero.
- *Igualdad.* Confianza y respeto, participar en la planificación.
- *Empatía.* Respeto hacia los valores del oyente, compartiendo y aceptando sus problemas, sentimientos y valores.
- *Provisionalismo.* Disposición para experimentar con la propia conducta, actitudes e ideas.

El clima de la organización es más crucial que las habilidades o técnicas de comunicación para crear una organización eficaz.

Los refuerzos positivos ayudan a desarrollar reacciones deseadas en vez de limitarse a reducir las probabilidades de reacciones no deseadas. El refuerzo positivo tiende a producir efectos secundarios positivos en vez de negativos en las relaciones organizacionales.

Panorámica general de los sistemas gerenciales basados en los recursos humanos

El mayor obstáculo a la eficacia es la ineptitud de la gerencia para controlar el trabajo realizado por los empleados y al mismo tiempo recompensar suficientemente la producción favorable de los mismos.

La clave para mejorar la prosperidad de la organización consiste en mejorar la prosperidad del hombre que realiza el trabajo.

Teorías clave de los recursos humanos

Las necesidades humanas básicas están ordenadas en una jerarquía según su fuerza.

- Las necesidades fisiológicas se sitúan en la cumbre debido a que, hasta que son satisfechas, ejercen un mayor poder. Sostienen la vida humana; hambre, sed, vestuario, cobijo, etc.
- La necesidad de seguridad es la necesidad de autoconservación.
- Necesidad de afiliación (aceptación). Representa la necesidad del hombre de ser aceptado y respetado por sus amigos.
- Necesidad de estimación (reconocimiento). No siempre se recibe por medio de actos positivos.
- La autorrealización es la última necesidad de la jerarquía. Es la necesidad más difícil de satisfacer. El hombre autorrealizado es aquel que se ha convertido en lo que es capaz de ser.

Métodos de comunicación en una organización

- La mayoría de los mensajes fluirán en dirección descendente, desde la cumbre hasta la base de la línea de organización.
- La toma de decisiones estará concentrada en las manos de pocas personas situadas en la cumbre de la organización.
- Las comunicaciones ascendentes se verán limitadas a cajas de sugerencias, rumores, y sistemas de espionaje (empleados secretamente facilitarán a la gerencia información sobre otros empleados).
- Las interacciones con sus empleados serán mínimas, estarán dominadas por el recelo y desconfianza.
- Las comunicaciones descendentes estarán limitadas a mensajes informativos y al anuncio de las decisiones tomadas.

Características operacionales y eficacia del liderazgo de participación

- Permitir que los empleados cooperen en la toma de decisiones.
- Mantener informados los empleados de la autentica situación, buena, mala, y bajo cualquier circunstancia.
- Tener consciencia de la moral de la organización y hace todo lo posible para evaluarla.
- Ser muy accesible.
- Aconsejar, formar, y desarrollar a los empleados.
- Comunicarse efectivamente con los empleados.
- Mostrar consideración y atención con los demás.
- Estar dispuesto a ayudar a los empleados incluso cuando cometen errores.
- Saber apreciar cuando un empleado hace un buen trabajo.

Dimensiones del liderato mientras el líder realiza sus funciones

Estructura de iniciación y consideración

Estructura de iniciación

Se refiere a la conducta del líder al delinear las relaciones que se establecerán entre él y los miembros del

grupo de trabajo.

Esta estructura esta orientada hacia el individuo y relacionada con las necesidades del individuo dentro de la organización.

Consideración

Hace referencia a la conducta indicativa de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en las relaciones que se establezcan entre el líder y los miembros de su staff .

Esta orientada hacia el individuo y relacionada con las necesidades del individuo dentro de la organización.

Capítulo 4

VARIABLES DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación es el flujo de mensajes. Los mensajes pueden ser clasificados según la relación (diádicos, pequeños grupos, pública), las redes de comunicación (formales o informales), los propósitos (tarea, mantenimiento, humanos), el receptor (internos o externos), el lenguaje (verbales o no verbales), y el método de difusión (hardware o software).

Consideramos a la comunicación con un proceso dinámico que es transaccional, personal y seriado. Como *proceso transaccional*, la comunicación implica el envío y la recepción simultánea de mensajes. Por ellos jamás dos comunicaciones son idénticas, ni que nunca puede vivirse de nuevo un acontecimiento de comunicación, que ningún acontecimiento de comunicación puede ser aislado del medio ambiente, y que ningún acontecimiento de comunicación es estático.

Como *proceso personal*, la comunicación implica la singularidad de las personas debido a las diferencias en los sistemas nerviosos y en el medio ambiente, nuestras percepciones serían distintas. Debido a las distintas percepciones, nuestra conducta y la interpretación de los mensajes también sería distinta. Por consiguiente la comunicación es un proceso aproximado en la que los individuos que participan en ella pretenden alcanzar una comprensión común. Como *proceso seriado*, la comunicación implica una serie paso a paso de mensajes repetidos. Una o más personas envían y reciben mensajes a una o más personas que los reproducen por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final.

Jamás dos personas son iguales. Todos nosotros somos producto de distintas familias y culturas. Todos tenemos distintos sistemas nerviosos. Debido a estas diferencias ambientales y psicológicas, nuestras percepciones también serán distintas. La percepción es el proceso mediante el cual recibimos y organizamos los datos sensoriales precedentes del medio ambiente.

La comunicación es un proceso altamente personal gobernado por interpretaciones únicas de los mensajes humanos. Las personas son las que determinan el significado, no las palabras. Las personas pueden asignar el significado que deseen a cualquier palabra o mensaje.

Muchos de los problemas de comunicación que se plantean en las organizaciones no son debidos a la falta de claridad o a la utilización de expresiones incorrectas, sino a las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando.

En las organizaciones complejas, los mensajes son difundidos vía métodos hardware o software. Hemos limitado nuestro estudio a los métodos orales software como por ejemplo: reuniones, conversaciones, entrevistas, funciones sociales, etc. Estas conductas o actividades de comunicación pueden ser analizadas teniendo en cuenta el contenido de mensajes, las condiciones de interacción, la iniciación y la participación, el

feedback, etc. Casi todos los mensajes que fluyen por las organizaciones pueden ser clasificados según tres propósitos: tarea, mantenimiento y humanos.

Cuando los mensajes fluyen siguiendo las rutas dictadas por la jerarquía de la organización o por las funciones laborales, se dice que fluyen por las redes formales. Estos mensajes fluyen en dirección ascendente descendente y horizontal. La comunicación descendente hace referencia a los mensajes que fluyen desde los superiores a los empleados. La comunicación ascendente se refiere a los mensajes que fluyen desde los empleados a los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, o hace sugerencias. La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran al mismo nivel de autoridad dentro de una organización. Tales mensajes están relacionados con la coordinación, la resolución de problemas la terminación de conflictos o la participación en la información.

Cuando los mensajes se desvían de las redes tradicionales, reciben el nombre de mensajes informales. Grapevine es un sinónimo de la conducta de los mensajes informales. Las investigaciones realizadas indican que los grapevine son rápidos, exactos contienen mucha información y se arraciman. Además de proporcionar un canal para los mensajes emocionales y no relacionados con el trabajo, los grapevine le pueden dar a la gerencia importante feedback sobre las actividades y la moral de los empleados. Desafortunadamente, en el grapevine también se incluye la difusión de información falsa que puede ser altamente destructiva para una organización. Cuando nos enfrentamos a la propagación de información falsa, el método para contrarrestarla consiste en explicar clara y rápidamente los hechos.

CAPITULO 5

Comunicación no verbal en las organizaciones

Definición y funciones de la comunicación no verbal

En este libro hemos definido la comunicación como un flujo de mensajes. Para fines prácticos, definiremos la comunicación no verbal como *aquella en la que los mensajes no son orales*. Dentro del paradigma de la comunicación organizacional, podemos observar que cada componente (persona, mensaje y ambiente) puede generar sus propios mensajes no verbales. La gente se puede comunicar a través de su cuerpo y comportamiento físico: los mensajes pueden comunicarse a través de manipulaciones del tono, volumen y frecuencia verbal; y el ambiente puede comunicarse a través de tiempo, espacio, arquitectura y artefactos.

Funciones de la comunicación no verbal

La mayoría de los autores concuerdan en que el comportamiento no verbal tiene un gran peso en los sistemas de comunicación.

Según Harrison, el comportamiento no verbal define y regula los sistemas de comunicación, además de comunicar otros contenidos específicos. Knapp declara que el comportamiento no verbal puede repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar y regular las señales verbales. Stewart por su parte, cree que la comunicación no verbal define a las personas comunicándose y la relación entre ellas.

A partir de esto se puede concluir, por lo tanto, que la comunicación no verbal es responsable de comunicar sentimientos y actitudes, esencia de la mayoría de las relaciones humanas.

El cuerpo, su comportamiento y la apariencia

Algunos investigadores han tratado de catalogar el comportamiento no verbal del cuerpo humano. Ekman y Friesen han identificado cinco tipos de expresiones corporales: *emblemas* (gestos comunes que sustituyen a las palabras), *ilustradores* (acompañan y complementan el lenguaje verbal), *reguladores* (controlan la

interacción oral) *demostradores de afecto* (indican el estado emocional de los interactuantes) y *adaptadores* (movimientos con funciones desconocidas por los que los hacen).

El rostro

El rostro es quizás el indicador más visible de nuestras emociones y también uno de los más difíciles de interpretar. De acuerdo a algunas investigaciones, el rostro puede comunicar simultáneamente varias emociones diferentes (alegría, ira, sorpresa, tristeza, disgusto y miedo), en lugar de solo una.

Los ojos son quizás la parte del rostro que ofrece más información. El contacto ocular suele ocurrir en algunas circunstancias, como la búsqueda de retroalimentación, cuando se desea comunicar apertura o la necesidad de que el otro participe en algo. Por el contrario, el contacto ocular usualmente no existe en situaciones de competencia, cuando hay cercanía física, cuando se dicen mensajes largos o cuando uno de los participantes desea negar toda clase de contacto social.

Gestos y postura

Según Knapp, la postura puede informar a los demás sobre actitudes, estatus, estado emocional, y calidez de la persona que la presenta.

La forma del cuerpo y la apariencia

Sheldon desarrolló un sistema para clasificar los cuerpos humanos de acuerdo a su forma general. Estos tipos de físico son el ectomorfo (frágil, alto y delgado), el endomorfo (gordo, redondo), y el mesomorfo (muscular, atlético). De acuerdo a una investigación de Wells y Siegel, cada temperamento tiene un tipo de físico correspondiente.

La voz humana

La información de la voz humana puede predecir ciertas características físicas (edad, sexo, peso, etc.), aptitudes e intereses, y la personalidad. Se ha descubierto también que la gente puede a través de la voz identificar el grupo étnico, el nivel educativo, y la región de la que proviene una persona determinada.

Otros investigadores han demostrado la habilidad de los escuchas para identificar acertadamente emociones de mensajes hablados. Kasl, Mahl, y otros autores han propuesto por ejemplo, que las perturbaciones del habla (muletillas, correcciones a media oración, etc.) están directamente relacionadas con la ansiedad del hablante. Sin embargo, la investigación de Goldhaber demuestra que las muletillas no están relacionadas necesariamente con la ansiedad.

El ambiente

La tercera y última dimensión del comportamiento no verbal, se divide en territorio y espacio, tiempo, diseño y artefactos.

Territorialidad

La territorialidad involucra la reclamación y defensa de un área específica por un individuo.

El espacio personal es el espacio que un individuo coloca entre él y los demás. Este es muy flexible y acompaña al individuo en función de su cultura, ambiente, relaciones y personalidad.

Existen cuatro distancias utilizadas por la mayoría de los estadounidenses en sus relaciones sociales y de

negocios:

- La distancia íntima es la distancia de hacer el amor y luchar, de consolar y de proteger, e involucra la mayoría de los sentidos, especialmente el tacto y el olfato.
- La distancia personal es la que se reserva para los amigos y familiares más cercanos, en los límites externos para la mayoría de las conversaciones interpersonales.
- La distancia social es la distancia de la mayoría de las interacciones de negocios, ya sean de naturaleza formal o informal.
- La distancia pública se localiza por fuera del círculo en el que nos desempeñamos. A esta distancia se vuelve más importante el oído, sobre todo cuando no hay contacto visual con la persona con la que interactuamos.

El tiempo es muy importante para la comunicación y es tratado con gran respeto por las personas puntuales. Cuando las personas que interactúan pertenecen a dos culturas con un trato diferente de la puntualidad, puede haber algunos problemas de entendimiento.

El diseño de los edificios, habitaciones y mesas de reunión puede mejorar o empeorar la interacción entre los que se reúnan en ese lugar. Los objetos y artefactos pueden comunicar calidez o frialdad, y el estatus de la persona. Nuestra vestimenta también suele afectar la forma en que somos percibidos y tratados.

CAPÍTULO 6

GRUPO DIÁDICOS EN LAS ORGANIZACIONES

El análisis transaccional, es un método relativamente simple de analizar los problemas que plantea la comunicación en el contexto de la organización.

La teoría del análisis transaccional puede dividirse en cuatro partes: análisis estructural, análisis transaccional, análisis de los juegos, y análisis del guión.

Análisis Estructural.

Todos somos tres personas: Esta es la hipótesis fundamental del análisis estructural. Y la respuesta básica de la pregunta: ¿Qué ocurre aquí? Comienza determinando cual de las tres personas está actuando en un determinado momento.

James y Jongeward (1971) definen estas tres personas como tres estados del ego y lo describen con las siguientes palabras:

Estado del ego de padre: contiene las actitudes y conductas incorporadas de fuentes externas, principalmente de los padres. Exteriormente es expresada con una conducta que es perjudicial, crítica y docente para los demás. Interiormente es expresada como los viejos mensajes de los padres que continúan influenciando al niño interior.

Estado del ego de adulto: está orientado a la realidad presente y tiene el objetivo de conseguir información. Es organizado, adaptable, inteligente, y funciona poniendo a prueba a la realidad, estimando las probabilidades y calculando desapasionadamente.

Estado del ego del niño: contiene todos los impulsos que actúan naturalmente sobre el niño. También contiene

las grabaciones de sus primeras experiencias, cómo respondió ante ellas, y la posición que ocupó con relación a sí mismo y a los demás. Es expresada como la vieja conducta de la niñez.

Análisis transaccional

Berne define a la transacción como la unidad más pequeña de la interacción social. Transacciones implican un estímulo y una respuesta. Las transacciones pueden clasificarse en complementarias, cruzadas y ulteriores.

Las **transacciones complementarias** tan sólo implican dos estados del ego y ocurren cuando el estímulo transaccional consigue la respuesta transaccional deseada o predecida. Por ejemplo, el estado del ego de niño de una persona puede desear conseguir una respuesta del estado del ego de niño de otra persona.

Las transacciones cruzadas implican a tres, y en algunos casos, cuatro estados del ego y ocurren cuando el estímulo transaccional recibe una respuesta inesperada. Por ejemplo, el estado del ego de adulto de una persona puede desear realizar una transacción complementaria, adulto-adulto, con otra persona, sin embargo es muy posible que la otra persona inicie la transacción partiendo de su estado del ego de niño.

Las transacciones ulteriores implican significados ocultos. Cuando las personas dicen una cosa pero quieren decir otra están usando una transacción ulterior. Las transacciones ulteriores implican a tres o cuatro estados del ego, dependiendo de si son angulares o duplex.

Transacción ulterior angular. Las transacciones angulares implican a tres estados del ego y el ejemplo típico es las transacciones de los vendedores.

Transacción ulterior duplex: las transacciones duplex implican a cuatro de los estados del ego; al nivel social, la transacción es típicamente adulto-adulto, pero al nivel psicológico puede ser una comunicación niño-niño, o padre niño.

Análisis de los juegos

Estructuración del tiempo

Los seres humanos necesitan estructurar su tiempo para evitar el aburrimiento. Además de los juegos (y de dormir) hay otras cinco maneras de pasar el rato.

Retirándose – tanto física como psicológicamente, para evitar a los demás.

Rituales – Se trata de simples transacciones complementarias que ayudan a mantener alejada a la gente.

Pasatiempo – Ayudan a pasar el rato si hay necesidad de tener que acercarse demasiado.

Actividades – Tratan de realidad y, por regla general, implican hacer lo que hay que hacer.

Intimidad – Está libre de juegos e implica unas relaciones humanas profundas, que los rituales, los pasatiempos o las actividades.

La segunda razón para jugar, además de para estructurar el tiempo es el reconocimiento y la atención que pueden conseguir los jugadores.

La tercera razón para jugar es el esfuerzo que el jugador puede conseguir de su posición en la vida.

Juegos de la organización

- 1.- Juego de primer grado: aquel que es socialmente aceptable en el círculo del jugador
- 2.- Juego de segundo grado: aquel que no produce ningún daño permanente ni irremediable, pero que los jugadores prefieren ocultar al público.
- 3.- Juego de tercer grado. Aquel que es permanente y que termina en un nivel de intervención quirúrgica, en el Palacio de Justicia o en el depósito de cadáveres.

Juegos para descontar a los demás

Las personas que participan en juegos para descontar a los demás (probando que tú no estás O.K.) se encuentran, por regla general, en el estado del ego de padre, e intentan provocar, culpar o salvar a otros, o pretenden encontrar defectos o vengarse.

Si no fuese por ti. A Pesar de que es muy probable que este juego se el más común de los jugados por los matrimonios, también puede jugarse en la organización.

Tan sólo intento ayudarte. Los jugadores de éste juego desean proteger a la gente como a los jugadores del Si no fuera por ti que desean la paz.

Juegos que descuentan a uno mismo

Las personas que participan en juegos para descontarse a sí mismos se encuentran en su estado del ego de Niño e intentan conseguir compasión, perdón o bien, disfrutan con la angustia o abandono.

Mire como me he esforzando. Imagine a un hombre de cuarenta y cinco años con una enfermedad cardiaca crónica que rechaza constantemente los consejos de su esposa.

Poner fin a los juegos

Las personas y organizaciones participan en juegos para pasar el rato, para recoger caricias, para reforzar sus posiciones de la vida y para crear los guiones de la vida. Puede ponerse fin a los juegos de tres maneras distintas que pueden utilizarse conjunta o individualmente, dependiendo de la naturaleza del juego, los jugadores y de la intensidad: negarse a jugar; negarse a proporcionar una recompensa; y dejar de descontar.

Negarse a jugar La mayoría de los juegos pueden terminarse si uno de los jugadores se niega a jugar.

Negarse a proporcionar recompensa La segunda manera de poner fin a un juego consiste en cortar toda recompensa. Al hacerlo así se le da al jugador la oportunidad de reforzar su posición en la vida o de crear un nuevo guión.

Dejar de descontar ¿Durante cuánto tiempo puede continuar jugando un jugador del: Si no fuera por ti, si después de gritar su compañera le responde con una broma o con una pregunta?

¿Y después qué?

Como es lógico pensar, si se pone fin a los juegos estos deben ser substituidos por otra cosa. Ello es cierto ya que, una de las razones por las que se juega es el deseo de estructurar el tiempo.

Capítulo 7

Los pequeños grupos en las organizaciones

Los objetivos específicos de este capítulo son:

- 1.- Definir a los grupos y a los pequeños grupos en términos de sistemas sociales
- 2.- identificar y describir a los distintos tipos de pequeños grupos que se encuentran en las organizaciones
- 3.- describir y dar ejemplos de las siguientes variables:
 - a. roles funcionales
 - b. liderato
 - c. redes y ecología del grupo
 - d. habilidades en la resolución de problemas y en la toma de decisiones
 - e. conformismo y cohesión
 - f. conflictos
 - g. tamaño
- 4.- describir e ilustrar la evaluación de la eficacia de los grupos.

Los pequeños grupos como subsistemas

Tanto las organizaciones como los grupos están formados por subsistemas que son interdependientes y están interrelacionados. Ambos son abiertos y dinámicos, y tienen entradas, salidas, operaciones, feedback, y ambos tienen una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, algunos de los cuales están en conflicto. En este libro consideramos a la organización como el sistema más amplio y a los grupos como subsistemas interdependientes. De esta manera, la organización en su conjunto, se convierte en el medio ambiente del grupo como subsistema.

Huse y Bowditch defienden al grupo como un subsistema dentro de la organización. Dentro de este contexto, enumeran cuatro características principales del grupo: propósito común, interacción, conciencia mutua, y auto-percepción como miembro del grupo. Creen que los grupos formados dentro de la organización son de gran ayuda para alcanzar los objetivos de la misma organización, para acelerar el flujo de la información y para satisfacer ciertas necesidades personales. Basándose en la jerarquía de necesidades de Maslow, identifican cuatro necesidades individuales específicas que son satisfechas por los grupos

- 1.- necesidades de seguridad: el poder y la seguridad que emanan los grupos proporciona protección.
- 2.- necesidades sociales: el sentido de pertenencia que se encuentra en los grupos proporciona afiliación.
- 3.- necesidades del ego: el hecho de resolver problemas laborales y de tomar decisiones les proporciona a los individuos sentimientos de realización, reconocimiento y competencia.
- 4.- necesidades de autorrealización: de la retroalimentación que se consigue de los otros miembros del grupo se deriva una mejor percepción de la propia conducta.

Brooks ha identificado cinco tipos de grupos que pueden encontrarse en las organizaciones: grupos primarios, grupos casuales, grupos educacionales, grupos terapéuticos y grupos dedicados a la resolución de problemas.

Los grupos primarios hacen referencia a la familia y a los amigos íntimos del individuo.

Los grupos casuales existen para el mutuo intercambio de ideas y para la conversación social. Las relaciones amistosas informales son más deseables que las que tan sólo tienen el propósito de realizar una tarea en particular

Los grupos educacionales proporcionan la oportunidad de instruirse y de estudiar.

Los grupos terapéuticos son utilizados por los graduados sociales, los psicólogos, los psiquiatras y los consultores para facilitar el cambio de conducta de sus clientes.

Grupos variables clave

Varios factores influyen los resultados de las actividades de los pequeños grupos. Entre ellos encontramos ciertas variables que relacionan las entradas con las transformaciones de los grupos. A continuación examinaremos cada una de estas variables más algunos de los métodos de evaluación de la efectividad de los grupos

Roles funcionales

Los investigadores de la dinámica de los grupos han identificado dos roles principales asumidos por ciertos miembros del grupo: roles de tarea y de mantenimiento. Los roles de tarea gobiernan la consecución de los objetivos inmediatos del grupo, como, por ejemplo, tomar una decisión, resolver un problema, o completar un proyecto. Por los trabajos de Schutz y otros sabemos que las personas participan en los grupos también para satisfacer otras necesidades. Las necesidades socioemocionales son satisfechas por los roles de mantenimiento asumidos por ciertos miembros del grupo.

Liderato

La idea común de un líder es alguien que tiene, responsabilidad, posición, capacidad, honradez, confianza en sí mismo, pero algunas investigaciones recientes muestran que el liderato está en función de las relaciones existentes entre los miembros del grupo.

Tannenbaum identifica siete conductas de liderato que oscilan desde el autoritarismo total hasta la más pura democracia.

- tomar una decisión y anunciarla
- vender su decisión
- presentar sus ideas y sugerir que le formulen preguntas
- presentar una decisión que pueda ser cambiada
- presentar un problema, escuchar las sugerencias y tomar una decisión
- definir los límites y pedirle al grupo que tome la decisión, o,
- permitir que los empleados se muevan dentro de los límites definidos por los superiores,

Redes y ecología del grupo

Smith ha sugerido las siguientes proposiciones:

1 inicialmente, las redes altamente centralizadas tienden a cometer menos errores

2 el número de errores cometidos en una red disminuye en función de la familiaridad, la distribución sistemática de la información y el liderato autoritario

- 3 el numero de mensajes enviados disminuye en función de una fuerte centralización.
- 4 la moral del grupo se eleva en función de una ligera centralización de un liderato no autoritario
- 5 la tendencia al liderato está en función de una fuerte centralización.
- 6 las redes altamente centralizadas cambian menos las respuestas que las redes poco centralizadas
- 7 las redes de comunicación altamente descentralizadas son más eficaces cuando el grupo debe resolver problemas muy complejos mientras que las redes centralizadas son más eficaces cuando el grupo debe resolver problemas relativamente simples.

Resolución de problemas y toma de decisiones

¿Qué es mejor, que los problemas sean resultados y las decisiones tomadas por individuos o por grupos? ¿qué sistema es más eficaz? La respuesta a estas preguntas es vital para la operatividad de la organización debido a los costos netos involucrados; tiempo dinero y moral.

Maier en un reciente resumen de las investigaciones realizadas para analizar los puntos fuertes y débiles de los grupos, identifica las ventajas de los grupos

- 1.- un total superior de conocimientos e información
- 2.- aportan un mayor número de sistemas para resolver un problema
- 3.- la participación en la resolución de problemas incrementa la aceptación
- 4.- una mejor comprensión de la decisión tomada

Maier también identificó ciertas desventajas de los grupos

- 1.- presión social
- 2.- bivalencia de las soluciones
- 3.- dominación individual
- 4.- objetivo secundario conflictivo. Ganar en una discusión

Conformidad

Las presiones del grupo, o la conformidad a las normas establecidas por el grupo, son lo suficientemente fuertes para que los individuos perdonen o incluso realicen actos criminales.

Tamaño del grupo

La ultima viarable que afecta a los resultados de los grupos es su tamaño. Varios estudios han especulado sobre el tamaño ideal de lso grupos pequeños, bales descubrio en sus experimentos que cinco era el número de miembros preferido, era lo suficiente pequeño para que en el se diesen interacciones significativas, y lo suficientemente grande como para generar las necesarias sugerencias para resolver problemas y para tomar decisiones. Berelson y Steiner informaron que el número ideal de los miembros de un grupo dedicado a la resolución de problemas oscilaba entre cuatro y siete.

CAPITULO 8

Comunicaciones públicas en las organizaciones

Durante la mayor parte del año académico de 1971–1972 los campus de las universidades de los Estados Unidos estuvieron tranquilos. Muchos oradores afirmaron que la inquietud universitaria pertenecía al pasado.

De hecho, la concesión del derecho al voto a los dieciocho años le proporcionó a 25 millones de jóvenes americanos poder político, junto con el mayor conocimiento y capacidad para explotar el mercado de 17 billones de dólares centrado principalmente entre los jóvenes con edades comprendidas entre los dieciocho y los veinticinco, lo que les dio poder económico, y con la terminación de la guerra de Vietnam (un tema clave en las anteriores revueltas), se redujo el ímpetu de la agitación universitaria. Los educadores–profetas que habían profetizado la destrucción de las universidades fueron desmentidos pro los hechos.

Pero, en abril de 1972, se produjo una escalada en la guerra de Vietnam y volvió a la escena de la universidad americana la agitación estudiantil. El Chronicle of Higher Education informó que estudiantes de ochenta campus universitarios boicotearon las clases, declarando al día veintiuno de abril, día de huelga nacional. Y por lo menos en otros noventa campus universitarios hubo protestas contra la guerra... demandando la necesidad de la huelga. Infinitamente relacionado con la escala de agitación en los campus universitarios se observó un incremento en las actitudes negativas del público hacia los colegios y universidades nacionales. Linowits (1970) subraya la relación existente entre la agitación universitaria y la condena pública de las universidades.

La agitación observada en los campus universitarios de la nación ha encolerizado al público americano. Se incrementó la insatisfacción al tiempo que lo hizo el espectro de las medidas punitivas: reducción de las ayudas financieras, legislaciones recreativas y leyes más duras, incluso para los manifestantes más pacíficos así como intervención política en los asuntos de las instituciones educacionales.

Es fácil comprender la importancia que tiene la actitud pública para la supervivencia de las universidades americanas. También es fácil comprender que, debido a las informaciones facilitadas por la prensa y la televisión, las actitudes pueden formarse después de observar durante cinco minutos una manifestación... si abandonar la sala de estar. Bittner y otros (1971) informaron que:

Los colegios y las universidades americanas han recibido gran parte de la atención de los medios de comunicación social durante los últimos años. Pero dicha atención se ha limitado las manifestaciones de los campus universitarios, que han sido tratadas tanto por los periódicos como por la televisión, tratamiento que algunos administradores han considerado como una distorsión de la realidad, cargando de prejuicios y poco representativo.

El presidente de una universidad expresa el desagrado que le produce la manera arbitraria que tiene la prensa al publicar las noticias sensacionales sobre revueltas y manifestaciones, olvidándose de los logros positivos de la universidad:

Es comprensible que la prensa se sienta obligada a informar de aquellas historias controvertidas que ocurren en los campus, muchas de las cuales tratan de temas candentes para nuestra sociedad. Sin embargo, es difícil aceptar la negación de la prensa de informar correcta y constructivamente de los logros positivos de los programas educacionales de enseñanza, investigación y servicio público.

Gracias a las investigaciones de las actitudes sabemos que una vez se ha formado y reforzado una actitud, resulta muy difícil de cambiar. Para ilustrar este punto, citaré el comentario de un ciudadano de Nuevo México quien, en una encuesta dirigida por el autor (véase Horan, 1972), declaró que: jamás enviaría a sus hijos a la universidad debido a las marraneadas que enseñan los profesores. En realidad se estaba refiriendo a

un episodio sin importancia ocurrido cuatro años antes de recibir el cuestionario. Los datos de la encuesta sirvieron para demostrar que muchos ciudadanos compartían los puntos de vista de este hombre. La actitud pública hacia la universidad, no importa lo débiles que sean las pruebas que sostengan dicha evidencia, pueden tener graves implicaciones en el presupuesto de la universidad, especialmente su ésta área recibe fondos del estado.

Hay muy poca diferencia entre los problemas de la universidad cuando se enfrenta al público y los que deben resolver otras organizaciones cuando interaccionan con el mismo público. Las universidades afectadas por actitudes negativas como resultado de las agitaciones estudiantiles pueden compararse a las compañías petroleras defendiéndose de los partidarios de la pureza del medio ambiente, a los fabricantes de automóviles castigados por consumidores engañados, o al gobierno federal teniendo que superar la falta de credibilidad de los ciudadanos post-Watergate. En todos estos casos, las organizaciones se vieron obligadas a interaccionar con grandes grupos de personas los cuales eran responsables.

En capítulos anteriores hemos estudiado el flujo de mensajes dentro de los grupos bivalentes o pequeños. La tercera relación que identificamos y consideramos importante para las comunicaciones organizacionales implica el flujo de mensajes públicas; tanto dentro del marco de la organización como entre la organización y su medio ambiente. Los objetivos específicos de este capítulo son:

- 1.- definir y describir la naturaleza de las comunicaciones publicas.
- 2.- relacionar el estudio de las comunicaciones públicas con el paradigma de los sistemas sociales de las comunicaciones organizacionales presentando en los anteriores capítulos.
- 3.- definir, describir e ilustrar los propósitos, valores y frecuencia de las actividades de las comunicaciones públicas en las organizaciones.
- 4.- presentar, describir e ilustrar los tipos más importantes de actividades de las comunicaciones públicas en las organizaciones.
- 5.- describir la frecuencia y los tipos de capacitación de comunicación pública típicos de muchas organizaciones.
- 6.- describir algunas de las técnicas utilizadas para medir la eficacia de las comunicaciones públicas de las organizaciones.

¿Qué es la comunicación pública?

La comunicación pública implica en envío de mensajes a grandes grupos de personas, utilizando canales cara a cara con la presencia de un intermediario. Anteriormente ya hemos limitado nuestro modelo de comunicación organizacional a los métodos de difusión de mensajes orales software, por lo que nos dedicaremos alas actividades de comunicación pública tecnológicas tales como, televisión, radio, películas, teléfono, video cassette y microfilm.

Las diferencias mas importantes entre la comunicación de los grupos didácticos o pequeños y la comunicación pública son:

- 1.- La comunicación pública está centrada en la fuente (orador)

Mientras que la comunicación de los grupos didácticos o pequeños implican una relación mas reciproca entre la fuente y el receptor, la comunicación pública subraya la importancia de la fuente del mensaje. El orador domina este tipo de relación.

2.- La comunicación pública implica a grandes grupos de receptores.

Los grupos didácticos se limitan a dos personas y ya dijimos anteriormente que los pequeños grupos operan mejor cuando se limita el número de sus miembros a cinco o siete.

3.- En comunicación pública hay menos interacciones.

En función directa con la naturaleza centrada en el orador de la comunicación pública, y al incremento en el número de los participantes se producen menos interacciones entre el orador y sus oyentes. Como Brooks (1971).

4.- La comunicación pública utiliza un lenguaje mas generalizado.

Debido al gran número de oyentes, el orador debe elegir un lenguaje que sea más comprensible para la masa en general que para cada individuo como persona única.

Comunicación pública dentro del modelo de los sistemas sociales.

Anteriormente ya describimos a la organización como un sistema abierto que recibe energía, la convicente en resultados, y la devuelve al medio ambiente.

El modelo de los sistemas abiertos demanda interacciones entre la organización y su medio ambiente. Las organizaciones reciben entradas de su medio ambiente (obreros, materias primas, etc) envían salidas a su medio ambiente (productos, servicios, polución). Muy pocas organizaciones podrían sobrevivir si conocer sus mercados potenciales, sus proveedores, consumidores, público y las regulaciones gubernamentales.

Otra extensión del modelo de los sistemas de los sistemas sociales en relación con la comunicación pública se aplica a las actividades de comunicaciones internas. Ka General Electric Comany ha programado una actividad denominada: Habla el jefe, en la que el gerente de la fábrica se reúne con todos los empleados para intercambiar preguntas y respuestas y para facilitar información general. La organización como una entidad total también puede ser considerada como el medio ambiente en el que el jefe interacciona (como sistema).

Algunos públicos, como, por ejemplo, los empleados, son parte de una organización, por lo que reciben el nombre de públicos internos. Por el contrario, los clientes son un ejemplo de los públicos externos, como lo son también los proveedores, los minoristas y la comunidad. Los públicos internos y externos difieren de una a otra organización.

Importancia y frecuencia de la comunicación pública en las organizaciones.

Durante los últimos veinte años, la imagen de Richard Nixon ha sido definida, redefinida y redefinida de nuevo. De la misma manera que los políticos se basan en las comunicaciones públicas para crear y reforzar sus imágenes personales, las organizaciones utilizan las comunicación pública para crear imágenes de sus servicios y productos.

El automóvil Oldsmobile ha definido su imagen de coche de lujo diseñado para los consumidores de mediana edad y de buena posición con el nuevo y excitante Youngmobile, diseñado especialmente para juventud actual amante de los coches deportivos.

Es decir, la creación, el refuerzo y la redefinición de la imagen de una organización es uno de los instrumentos más importantes de las comunicaciones públicas.

Holm sostiene que, además de otras campañas para vender productos y para vender imágenes.

Para combatir la falta de acción se observa en muchas universidades a la hora de establecer adecuados programas de relaciones públicas y para ayudar a aquellas que ya cuentan con dichos programas.

Es muy probable que ninguna organización utilice más la comunicación pública que los negocios y las industrias.

Además de los cientos de millones de dólares hasta dos anualmente en publicidad.

Enseñanza de la comunicación pública de las organizaciones.

Debido a que el capítulo XI está especialmente dedicado a la descripción de técnicas y modelos de enseñanza de la comunicación pública, en esta sección nos limitaremos considerar la naturaleza y alcance de la enseñanza de la comunicación pública y las organizaciones.

Considerando todas las encuestas en conjunto, parece que la mayoría de las organizaciones han llevado a cabo, y siguen haciéndolo, programas internos de enseñanza de comunicaciones públicas.

Capítulo 9

Diseño del campo de la investigación

En este capítulo se repasarán los principios básicos y los instrumentos más importantes de la investigación de la comunicación organizacional.

Nuestros objetivos específicos son:

- Definir los términos técnica, procedimiento, situación, método, e investigación, así como presentar un paradigma que distinga estos términos.
- Diferenciar las investigaciones realizadas en medios ambientes naturales de los que se hacen en los laboratorios.
- Enumerar y facilitar ejemplos de problemas teóricos y prácticos asociados con el campo de la investigación.
- Proporcionar recomendaciones para futuras investigaciones en la comunicación organizacional.
- Interpretación de la investigación de la comunicación organizacional.

Técnica.– un instrumento para recoger datos según un particular procedimiento de investigación.

Procedimiento.– instrucciones o directrices para efectuar un método particular de investigación en una situación específica.

Situación.– el lugar en donde tiene lugar la investigación.

Método.– conjunto de procedimientos para realizar la investigación.

Investigación.– distintas maneras de establecer o comprobar teorías sobre conocimientos de un campo dado

¿Qué es la investigación de campo?

Una manera de distinguir la investigación en el campo y de las investigaciones en otras situaciones consiste en

identificar las percepciones de los sujetos implicados en la investigación. Si no detectan ningunas desviaciones de sus percepciones de su realidad, inducidas por el investigador, puede decirse que la investigación es identificada como de campo.

Problemas planteados por las investigaciones realizadas en el campo

Los problemas de cualquier tipo de investigación pueden ser pertinentes al campo si el sujeto percibe alguna manipulación por parte del investigador.

Validez interna

Es posible que una de las razones de la falta de teorías útiles radique en los problemas de la validez interna con lo que tiene que enfrentarse cualquier investigador.

Kerlinger menciona otro problema relacionado con el control, es decir, la imposibilidad de ciertas organizaciones de manipular algunas variables independientes.

Además de la validez interna existen otras preocupaciones, como pueden ser, duración, selección de los sujetos, etc.

Validez externa

Esta se interesa en el grado en que estos descubrimientos pueden ser generalizados a otras situaciones.

Rudolph afirmó que estaba convencido que el área más importante de la comunicación organizacional respecto a las investigaciones futuras es el establecimiento de cierta compatibilidad en los descubrimientos.

Redding ha declarado que la mayor preocupación de la investigación de la comunicación organizacional es el problema del situacionalismo, que es el grado hasta el que los descubrimientos son válidos tan solo en aquellas situaciones en las que fueron descubiertos.

Problemas prácticos de la investigación en el campo

Kerlinger sostiene que los puntos débiles más importantes de las investigaciones en el campo son prácticos.

Interacciones con el enlace de la organización.– una vez que se ha establecido el contacto con el enlace de la organización, es necesario que tanto éste como los investigadores mantengan unas adecuadas comunicaciones. El enlace debe estar consciente de sus responsabilidades y del rol que debe de representar durante el estudio y de las responsabilidades y roles de los investigadores.

Conciencia de los miembros de la organización de los estudios que se realizan.– deben de hacerse los esfuerzos necesarios para que todos los miembros de la organización sean avisados por anticipado de los propósitos del estudio, los nombres de los investigadores, del tiempo que permanecerán en la organización, así como las misiones especiales que deberán cumplir los miembros.

Presiones de tiempo.– Uno de los problemas más importantes se atribuye a la mala programación, a las demandas específicas de los estudios en el campo etc.

Conocimiento de los estudios en el campo.– muchos sostienen que es muy difícil aprender correctamente como debe realizarse un estudio de campo.

Cooperación del grupo durante el estudio.– pueden ser debido a presiones del tiempo y falta de

conocimientos.

Recomendaciones para diseñar futuras investigaciones.

Diseñar la investigación de acuerdo con los métodos de los sistemas.– debemos de admitir que al efectuar las investigaciones en el campo no nos encontramos en una situación controlada; por ello, debemos diseñar proyectos de investigación que examinen correctamente complejas organizaciones y sus múltiples variables dependientes.

Diseño de unos instrumentos de medición válidos y dignos de confianza.– Burhans ha proporcionado un excelente ejemplo de los procedimientos implicados en el desarrollo de unos instrumentos de medición válidos dignos de confianza.

Diseñar unos estudios de investigación múltiples y repetibles.– para combatir los problemas de validez externa planteados por la imposibilidad de generalizar los descubrimientos en otras situaciones, organizaciones etc.

Capítulo 10

Dirección de investigaciones en el campo

Implementación de la investigación de la comunicación

La investigación descriptiva es el tipo de investigación más común en la actualidad.

Procedimientos de investigación de la comunicación organizacional.

Experimentales.– son los más rigurosos de los cuatro, estos procedimientos implican una relación casual entre dos variables: si A, luego B.

No experimentales o correlativos.– no siguen los rigurosos criterios establecidos para los procedimientos experimentales.

Descriptivo.– intentan describir las conductas observadas en un sistema. La mayoría de los investigadores utilizan procedimientos descriptivos.

Invencción de instrumentos.– la construcción de instrumentos de medición válidos y dignos de confianza.

Revisión de la comunicación

Debe recordarse que el sistema de comunicación organizacional esta compuesto de subsistemas internos y externos.

Estructura conceptual para la evaluación de los sistemas de comunicación organizacional.

Una de las ventajas que representa el hecho de considerar en primer lugar el sistema de comunicación en su conjunto y después estudiar las actividades de comunicación específicas es que tal modo proporciona una ubicación clasificada tanto para aquellos que están interesados en tomarle la temperatura a las actitudes y a la comunicación en general de la organización, como para aquellos que están particularmente interesados en los procesos de comunicación dentro del marco de la organización.

Estructura relacionada con el sistema de comunicación en su conjunto.

El macroaspecto de la evaluación de los sistemas requiere que en primer lugar se preste atención a los planes y objetivos de la organización para poder determinar cualquier política de comunicación explícita o implícita.

Después el problema consiste en determinar si la organización ha proporcionado los elementos necesarios para su ejecución.

El análisis de las actividades debe continuar con otras pruebas hasta el punto en que sea posible juzgar si una actividad de la organización es adecuada, inadecuada o excesiva para la ejecución de las políticas de comunicación.

En la evaluación del sistema de comunicación en su conjunto, es importantísimo examinar los medios por los que es mantenido y desarrollado el sistema.

Estructura relacionada con actividades de comunicación específica.

El microaspecto de la evaluación de los sistemas se concentra en las actividades de comunicaron individuales.

Además de establecer las instrucciones de lo que es necesario hacer, también es imperativo determinar cuando son ejecutadas satisfactoriamente dichas acciones.

Utilizando los datos proporcionados por las mediciones de la ejecución real y comparándolos con ciertos estándares, es posible descubrir desviaciones específicas que requerirán un estudio más intenso.

Plan de trabajo para una revisión de la comunicación

La fase uno tiene el propósito de determinar los objetivos, políticos y actividades de comunicación de la organización, así como la identificación de la naturaleza de los controles de los sistemas de comunicación.

La fase dos tiene el propósito de estudiar las actividades de comunicación inventariadas con relación a las funciones a las que sirven en el sistema en su conjunto; y determinar los puntos débiles y fuertes del sistema general.

La fase tres tiene el propósito de resumir los descubrimientos de hechos y de analizar las anteriores etapas con lo que se llega a la conclusión de la validez de las actividades existentes para ejecutar la política.

Además de especificar los resultados, es necesario hacer las recomendaciones pertinentes.

Plan de trabajo para la evaluación de una actividad de comunicación específica

La fase 1 tiene el propósito de determinar la naturaleza y los objetivos de la actividad, criterios de ejecución pertinentes, instrucciones procesales para la ejecución de la actividad y estándares de desempeño.

La fase 2 tiene el propósito de estudiar la actividad de comunicación en cuestión para determinar si la realización está de acuerdo con los estándares establecidos.

La fase 3 tiene el propósito de resumir los resultados obtenidos y hacer los análisis relativos a la actividad específica de comunicación para saber si el actual desempeño es adecuado para alcanzar los objetivos siguiendo los estándares de desempeño previamente establecidos para dicha actividad.

Sin embargo, no hay que olvidar que existen otros métodos de investigación que pueden utilizarse en las organizaciones.

Técnicas de recolección y análisis de datos

Las 25 técnicas de recolección de datos más comúnmente utilizadas en la investigación de la comunicación organizacional se pueden agrupar en tres categorías: técnicas de la observación, técnicas de cuestionarios y entrevistas; y, técnicas de análisis de contenido.

Técnicas de observación

Las técnicas de observación implican la percepción y el registro de la conducta del observador o de otras personas.

El estudio de las obligaciones proporciona al observador los medios de registrar su propia conducta de comunicación, tanto de manera continuada como de manera periódicamente.

El estudio de las obligaciones proporciona información sobre la cantidad de comunicación; las redes utilizadas; y la dirección seguida; evita los prejuicios del observador y que se confié excesivamente en la memoria.

Las estadísticas importantes más utilizadas en estos análisis son: medios, modos, variaciones, estándares de desviación, forma de las líneas de distribución, ji cuadrado.

Técnicas de entrevistas y cuestionarios

Normalmente recogen datos con relación a percepciones, actitudes y conocimientos de los observados sobre información vinculada con la organización.

El cuestionario es un instrumento escrito que pretende conseguir información sobre las actitudes, conocimientos de una persona.

Las entrevistas son un intercambio vivo entre el entrevistador y el entrevistado.

Las técnicas de entrevistas y cuestionarios han sido utilizadas en distintos estudios de las comunicaciones organizacionales.

Además de estos se han desarrollado otros instrumentos de investigación que usan algunas de las técnicas mencionadas anteriormente.

Encuesta sobre los juicios de las políticas de comunicación de Freshley.–se describen varios incidentes de comunicación y se pide a los entrevistados que valoren las soluciones alternativas según la escala de Likert.

Test de Funk y Becker.– un test de múltiple elección basado en ítems relacionados con las políticas de la comunicación y con información general.

Test de Brown y Neitzel.– sirviéndose de instrumentos de medición de la autoridad, la responsabilidad y la delegación de la responsabilidad, los empleados rellenan unos formularios para ellos y para sus supervisores o empleados.

Inventario auditivo Purdue.– conjunto de tests utilizados por Kelly para evaluar la capacidad auditiva de los supervisores para correlacionarla con su conducta y con otras variables.

Formulario básico de comunicación oral Purdue.– calcula la capacidad de comunicación oral evaluada por los entrevistadores capacitados que utilizan un formulario escrito abierto.

Revisión de comunicación de Odiorne.– un formulario de 16 ítems usado para evaluar los problemas de comunicación de las organizaciones.

Medición de la comunicación ascendente de Read.– a las parejas formadas por un supervisor y un empleado se les pide que valoren cinco áreas específicas.

Técnica de los incidentes críticos.– a los encuestados se les pide que clasifiquen como eficaces o ineficaces aquellas conductas importantes relacionadas con su trabajo que hayan observado.

Análisis del árbol de defectos.– un método de sistemas especialmente destinado a medir los efectos de la comunicación de una organización describiendo el sistema, desarrollando un mapa del sistema, identificando los puntos de tensión mas importantes, estableciendo un árbol de defectos, y recomendando cambios en el sistema para eliminar los defectos.

Análisis ECCO.– técnica para estudiar la difusión de una unidad de información en el espacio y en el tiempo dentro del contexto de una organización.

Técnicas de análisis del contenido

Sirven para analizar el contenido de los mensajes. Una técnica sistemática para analizar el contenido y el trato dado al mensaje. Esencialmente dicha técnica implica la selección de las comunicaciones escritas que se desean estudiar, tanto por medio de los muestreos como considerándolos en su totalidad, estableciendo categorías para medirlas., calculando la frecuencia con que aparecen las categorías siguiendo unas reglas apropiadas, aplicando a los datos los test estadísticos necesarios, y llegando a conclusiones finales con respecto a los datos.

Capítulo 11

Capacitación en comunicación

Los objetivos de este capítulo son:

- 1.– Definir los programas de capacitación y relacionar su función con los varios modelos de asesoramiento
- 2.– Describir un modelo general de capacitación (Communication Training Model)
- 3.– Describir las distintas maneras de evaluar la capacidad de los individuos así como la necesidad de capacitación de la organización
- 4.– Definir y expresar los criterios para redactar los objetivos relacionados con las conductas de los programas de capacitación
- 5.– Definir y diferenciar los objetivos de planificación de los objetivos de información
- 6.– Enumerar ejemplos de objetivos de información en los programas de capacitación en comunicación
- 7.– Describir las técnicas de capacitación en comunicación más importantes.
- 8.– Describir métodos y principios para evaluar el éxito o el fracaso de los programas de capacitación en comunicación.
- 9.– Presentar un bosquejo de un programa de capacitación en comunicación.

Modelo General de Capacitación

Nos basaremos principalmente en teorías educacionales anteriormente establecidas para desarrollar nuestro Modelo General de Capacitación (GTM), y a continuación, el Modelo de Capacitación en Comunicación.

Uno de los primeros modelos de comunicación, fue establecido por Glaser, quien numeró 3 componentes; Objetivos de instrucción, conducta de entrada, procedimientos de instrucción y evaluación del desempeño.

Brooks y Friederick adaptaron la mayoría de los modelos similares que siguieron a los anteriores (modelos de la enseñanza de la comunicación oral) y propusieron el modelo COSEF, que consideraba en primer lugar a las capacidades, y a continuación las estrategias de instrucción, evaluación y feedback.

En nuestro modelo General de Capacitación, nos basaremos en el modelo COSEF.

El análisis pre-capacitación, hace referencia a la evaluación del status y de las necesidades actuales de la organización en términos de programas de cambio y desarrollo. El segundo componente, diseño del programa de capacitación, señala los objetivos de instrucción del programa de capacitación. El feedback, indica como los datos derivados de la evaluación afectan a los otros 4 componentes.

Modelo de Capacitación en Comunicación (CTM)

En el CTM, el análisis de la comunicación pre-capacitación, puede hacerse en forma de una revisión de comunicación o por medio de cualquier otro procedimiento de medición subjetivo u objetivo.

El segundo componente del CTM, los objetivos de capacitación en comunicaciones, hacen referencia tanto a los objetivos de planificación, como a los informativos.

En las técnicas en capacitación en comunicación, se incluye cualquier procedimiento de instrucción (conferencias, discusiones, medios roles, que puedan ayudar a alcanzar los objetivos del programa.

El feedback se deriva de la evaluación que influencia a los cuatro componentes del CTM.

Análisis de la Comunicación pre-capacitación

Antes que los miembros de una organización, comiencen cualquier programa de capacitación, es esencial que se conteste a las siguientes preguntas; ¿Quién necesita seguir un programa de capacitación? Y ¿Qué tipo de capacitación necesitará?

Uno de los métodos para contestar a estas preguntas, consiste en analizar las conductas, habilidades y actitudes de comunicación de los miembros de la organización.

Pero no todas las organizaciones disponen de los recursos necesarios para realizar una revisión de las comunicaciones en todo el sistema. En algunos de los programas de capacitación, únicamente se cuenta con uno o dos métodos de dirección.

Algunas organizaciones, después de haber comprado un modelo de asesoramiento, creen que han diagnosticado adecuadamente sus necesidades y que ahora lo único que necesitan es un programa de capacitación centrada en un área específica.

Objetivos de la capacitación en Comunicación

Se refieren a la conducta que debe mostrar un empleado después de haber seguido un programa de

capacitación. Los objetivos de capacitación le permiten al instructor predecir exactamente lo que los empleados podrán hacer después de participar en un programa de capacitación.

El interés de los objetivos de los programas de capacitación en comunicación, se centra, como en el caso de otros objetivos relacionados con la conducta, en la conducta final que el individuo ha seguido en el programa.

Los objetivos son importantes para el instructor, debido a que facilitan la planificación del programa de capacitación y simplifican la motivación de los empleados cuando participan en un programa.

Criterios para la redacción de objetivos de los programas de capacitación en comunicación

Conductas observables, condiciones importantes y criterios del éxito.

La conducta observable, refiere a lo que tiene que hacer el individuo que sigue un programa de capacitación para demostrar que ha alcanzado los objetivos previstos.

La enumeración de las condiciones importantes, que rigen la consecución de los objetivos previstos, por ejemplo; límites de tiempo, situación logística, materiales, etc.

En todos estos ejemplos, se dan unas condiciones bajo las cuales el alumno debe mostrar que ha alcanzado los objetivos previstos.

Objetivos de capacitación de prueba

- 1.- Definir el objetivo del análisis transaccional
- 2.- Definir y reconocer los tres estados del ego
- 3.- Definir y reconocer los tres tipos de transacciones
- 4.- Identificar las seis maneras con las que las personas pasan el tiempo
- 5.- Identificar y definir los juegos mas comunes
- 6.- Reconocer y describir distintas maneras para impedir los juegos
- 7.- Describir la relación existente entre percepción y comunicación descendente de la información.
- 8.- Identificar distintas maneras para impedir la propagación de rumores
- 9.- Comparar y contrastar el modelo clásico de organización con el modelo de los sistemas
- 10.- Comparar y contrastar los valores higiénicos y motivadores
- 11.- Completar el test del análisis transaccional de la memoria y conseguir un 90% de respuestas correctas
- 12.- Identificar y describir indicadores no verbales de la posición dentro del contexto de la organización
- 13.- Comparar y contrastar los medios de la comunicación descendente, ascendente, y horizontal dentro del marco de la organización
- 14.- Enumerar y describir los medios más comunes utilizados en las organizaciones para la redacción de la

comunicación escrita.

- 15.- Identificar los componentes de un sistema de feedback efectivo
- 16.- Enumerar las fases para diseñar una revisión de la comunicación
- 17.- Completar el grid gerencial y localizar su posición en el mismo
- 18.- Comparar y contrastar la toma de decisiones individual, con la toma de decisiones de un grupo.

Técnicas de capacitación en comunicación

- 1.- Alentar la participación activa del adiestrado
- 2.- Proporcionarle al aprendiz los resultados obtenidos en sus intentos de mejorar
- 3.- Promocionar por medio de una buena organización, la integración de las experiencias de aprendizaje que el adiestrado pueda transferir a su trabajo
- 4.- Procurar los medios adecuados para que el adiestrado sea reforzado al observar las conductas apropiadas
- 5.- Proporcionar ejercicios prácticos cuando sean necesarios
- 6.- Motivar al adiestrado para que mejore su propio desempeño
- 7.- Ayudar al adiestrado cuando desee cambiar.

Evaluación y Feedback en los programas de capacitación en comunicación

Los medios por los que el instructor determina si se han alcanzado o no los objetivos previstos, es conocido en el CTM, como evaluación. Esta debe proporcionarle al instructor feedback, haciéndole saber si las técnicas utilizadas fueron correctas, si se alcanzaron los objetivos, y si los alumnos diagnosticaron correctamente.

Desafortunadamente, muy pocos programas de capacitación incluyen sistemas de evaluación que puedan proporcionar feedback a todos estos niveles.

Casi todos los sistemas, se limitan a observar las pequeñas escalas de actitudes que son entregadas a los alumnos al finalizar el programa y en las que se les pregunta si considera que él mismo fue valioso, si mereció la pena y si fue pertinente

El sistema de Kirkpatrick sirve para evaluar el impacto de los programas de capacitación en comunicación:

- 1.- La reacción: Indica las actitudes y sentimientos del alumno hacia el programa de capacitación, sus objetivos y procedimientos.
- 2.- El aprendizaje refiere a si los alumnos comprenden o no la información presentada en el programa de capacitación
- 3.- La conducta hace referencia a los cambios reales que pueden observarse en la conducta laboral y evalúa la transferencia de lo aprendido a una situación de trabajo.

Sea cual sea el método, la evaluación debe prepararse cuidadosamente.

Capítulo 12

Asesoramiento en comunicación

La falta de libros de texto, artículos especializados, boletines y cursos a nivel universitario sobre el asesoramiento en las comunicaciones ayudan a la propagación de los rumores y a la creación de mitos.

En este capítulo se tiene la intención de contestar algunas preguntas y presentar algunos hechos relacionados con el arte del asesoramiento.

Desarrollo Organizacional (OD)

El desarrollo Organizacional (OD) es un método para cambiar las creencias, valores, actitudes y estructuras de una organización, para que así pueda adaptarse mejor al cambiante medio ambiente de la próxima década.

Burke y Schmidt definen al OD como:

Un proceso que intenta incrementar la eficacia de la organización por medio de la integración de los deseos individuales de desarrollo y crecimiento con los objetivos de la organización. Este proceso es un cambio planificado.

En el modelo comprado

El cliente define una necesidad dentro del sistema basado en un diagnóstico realizado dentro del sistema y por el sistema.

En el modelo médico-paciente

El cliente se queja de una enfermedad o de algunos síntomas sin saber realmente lo que funciona mal. El rol principal del asesor es el de diagnosticar y prescribir, es contratado para dar una mirada a la organización.

En el modelo de procedimiento

El asesor y el cliente están involucrados conjuntamente en todas las fases de la interacción. El asesor y el cliente establecen las relaciones, diagnostican y prescriben, intervienen y dan por terminadas las relaciones.

En el establecimiento de relaciones entre el sucesor y el cliente se incluyen tres fases: entrar en contacto, celebrar una reunión inicial y diseñar el contrato.

En la fase del procedimiento de diagnóstico y prescripciones, el asesor trabaja conjuntamente con el sistema del cliente para ayudar al sistema del cliente a comprender la naturaleza de su problema así como las posibles soluciones a dicho problema.

Los instrumentos más importantes para recoger datos en este tipo de revisiones son las observaciones.

En las actividades de intervención, nuestro interés se centra en la ejecución de los cambios de conducta dentro del marco de la organización.

Los tipos más comunes de actividades de intervención usadas por los asesores en comunicación que siguen el modelo de procedimiento son: entradas de procedimiento, entradas teóricas, asesoramiento indirecto, feedback directo y sesiones de procedimiento.

Entradas de procedimiento:

Puede compararse con el modelo comprado o con el modelo médico-paciente, ya que es necesario que el asesor proporcione información directa.

Entradas teóricas:

Es posible que el cliente necesite información para poder resolver sus propios problemas. En tal caso el asesor, como un experto del proceso de comunicación puede proporcionarle dicha información y una vez que el cliente ha recibido los datos necesarios debe discutir las entradas teorías, relacionadas con su organización, estas entradas pueden ser breves conferencias, comentarios orales del asesor, informes escritos por el asesor, citas de artículos o libros.

Asesoramiento indirecto:

Esta actividad esta especialmente indicada con aquel cliente que tiene dificultades en percibir su conducta de comunicación. El asesor puede ayudarlo a ver su conducta tal como la ven los demás.

Feedback directo:

Si el grupo del cliente se siente lo suficiente seguro de su rol y de su posición, la actividad de información que puede proporcionarles toda la información que necesiten es una sesión de feedback directo.

Sesiones de procedimiento:

A medidas que el grupo adquiere mayor experiencia en la resolución de sus propios problemas de comunicación, es muy posible que deseen programar sesiones regulares al termino de sus reuniones o conferencias para evaluar el proceso de comunicación que ha tenido lugar.

La gerencia demanda acción

Cuando el sistema del cliente desee acción inmediata o soluciones inmediatas a sus problemas o ayuda rápida, el asesor puede sentirse intimidado, sucumbiendo a los deseos de la gerencia, proporcionando entradas directas al área problemática.

Falta de cooperación organizacional

Es muy posible que cuando el asesor ya ha comenzado a trabajar descubra que ciertos miembros de la organización no están dispuestos a cooperar con el, si el asesor demuestra abiertamente que desea ganarse la confianza de un determinado subgrupo puede ser considerado como un amigo de la gerencia o como un aliado.

Consideraciones éticas del asesoramiento

La ética dice que conductas con buenas o malas según ciertos estándares.

Ética personal

El asesor debe de poseer un código ético personal que rija su conducta en la organización. Sus convicciones cívicas y religiosas pueden contribuir a esta conducta.

Ética organizacional

En este caso trataremos de los estándares de conductas que debe seguir el asesor al realizar sus actividades de intervención en el marco de una organización.

Ética profesional

En este caso se trata la conducta del asesor con relación a los estándares establecido por su asociación profesional.