

“Estilos De Comunicación Eficaces En Las Organizaciones”

Olmos, O; Herazo, A

Cartagena, Enero 2009

Universidad Tecnológica de Bolívar

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Programa de Psicología

“Estilos De Comunicación Eficaces En Las Organizaciones”

Carvajal, M*

Cartagena, octubre de 2008
Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Programa de Psicología

***Asesora de Monografía**

TABLA DE CONTENIDO.**CAPITULO I**

Introducción.....	4
Justificación.....	6
Objetivos.....	8

CAPITULO II

Generalidades y antecedentes.....	9
Definición de comunicación.....	10
Comunicación organizacional.....	11
Elementos de la comunicación.....	13
Comunicación Eficaz.....	18
Modelos para una comunicación efectiva.....	20
Estilos De Comunicación.....	25
Asertividad.....	30
Tecnología y Cultura En La Comunicación Eficaz.....	32
Paradigmas sobre comunicación.....	34
Acciones comunicativas.....	35

CAPÍTULO III

Conclusión.....	39
-----------------	----

CAPÍTULO IV

Referencias.....	41
------------------	----

CAPÍTULO PRIMERO

Introducción

Se puede observar que día a día se generan adelantos tecnológicos que hacen más fácil para el ser humano la realización de sus deberes y necesidades. Dichos adelantos tecnológicos son aprovechados por las empresas, quienes acuden a ellos para hacer más productivas sus operaciones, y buscan por medio de la tecnología y de estudios sobre comportamiento humano, la forma de fortalecer el área de comunicaciones, la cual constituye el principal pilar para el funcionamiento de una organización.

Desde los orígenes de la humanidad el tema de la comunicación ha sido de gran interés, ya que a medida que se dan los avances en dicho tema, también surgen avances en la evolución de la especie.

En la presente monografía se realiza una revisión bibliográfica sobre los Estilos De Comunicación Eficaces en las organizaciones, por lo tanto se repasa el contenido de textos, artículos, informes e investigaciones, que poseen información sobre: ¿Qué es comunicación organizacional?, ¿qué elementos influyen en la eficacia de la comunicación?, y sobre todo se trabaja el tema de los estilos de comunicación que pueden utilizar los miembros de una empresa. De esta forma el lector puede deducir el estilo que está utilizando y el que podría usar para contribuir con el mejoramiento de los procesos realizados en su empresa.

Es por eso que se hace especial énfasis en cuatro estilos de comunicación muy reseñados en la bibliografía existente, que son: asertivo, pasivo, agresivo, y pasivo- agresivo.

Siendo coherentes con el título de esta monografía, también se incluyen apuntes sobre comunicación escrita y oral eficaz, lo cual es útil para cualquier persona que haga parte de una organización, ya que le brinda datos sobre como transmitir adecuadamente la idea deseada.

Otro aspecto contenido en esta monografía es el tema de las tecnologías, y su aporte en la dinámica de una organización, aquí se comenta sobre el papel que redes como el internet y la intranet, juegan en el desarrollo organizacional. También se reconoce la importancia que tiene la cultura organizacional en el proceso comunicativo, y la necesidad de tener en cuenta esta tema a la hora de hacer cualquier estudio o análisis sobre efectividad en la comunicación organizacional.

Toda esta temática a tratar, hace necesario que la presente monografía inicie con la descripción del proceso comunicativo, este proceso se hace posible gracias a unos elementos que

se verán definidos en este trabajo, y son de gran ayuda para la comprensión de lo que es la comunicación y como funciona. Además sirve de preámbulo para comprender la comunicación organizacional y las formas para hacerla más eficaz.

Justificación

La interacción entre las personas no podría hacerse posible sin la comunicación (Fernández Sotelo 1997), y siendo este proceso tan importante en la interacción, también es fundamental para explicar el contacto entre los individuos.

Estos individuos o personas, conforman sistemas sociales y redes de comunicación que entran en contacto y se desempeñan de acuerdo a la naturaleza y expectativas de la empresa (Castro Duque 2005). Por eso es necesario estudiar la comunicación de las organizaciones, pues esto nos permite conocer los problemas que afectan su funcionamiento, tal como lo afirma (Rodríguez Mancilla 2005).

Dicho funcionamiento podemos hacerlo más eficiente con el aporte de la psicología, pues al considerar la comunicación como una actividad humana, es natural que su funcionamiento tenga falencias (López; Parada y Simonetti 1999). Esto explica que sea necesario estudiar en la presente monografía los factores que influyen en el proceso de comunicación y la variedad de estilos que se pueden utilizar para transmitir la información de tal manera que el lector pueda identificar su estilo y analizar cuál sería más apropiado para su organización.

Tomando uno de los muchos ejemplos, que han quedado en la historia de la humanidad, el cual es el accidente del transbordador espacial Challenger, se puede notar como un inadecuado proceso comunicativo en un grupo, puede traer consecuencias negativas. El accidente de este transbordador ocurrió debido a la inadecuada comunicación que hubo entre los ingenieros del transbordador y los líderes de lanzamiento de la NASA (USA), lo cual conllevó a que el líder de lanzamiento de la nave, diera la orden de lanzar en inseguras condiciones, lo que ocasionó a que en menos de dos minutos de su despegue, este se desintegrara en el espacio y murieran sus siete tripulantes. (Oberg J. (2006) *7 myths about the Challenger shuttle disaster*)

En el caso anterior es de notar, que si hubiera existido un buen proceso de comunicación de equipo, se hubiese podido impedir una catástrofe. Por tanto se hace indispensable estudiar este tema a nivel académico e investigativo, en todas las áreas del contexto social, particularizando ya más concretamente en el área de la psicología organizacional, que es el área que confiere el análisis bibliográfico contenido en este trabajo.

Ahora bien, en el área de la psicología organizacional, en donde se entiende que la organización está conformada por colaboradores, jefes, gerentes, entre otros, todos alineados con un mismo fin potencial, se da por sentado que la manera en que estos se comunican influye notablemente en los resultados de las labores de cada miembro de la organización y del equipo de trabajo. Por tanto se hace necesario estudiar todo lo referente a lo que es la comunicación y la forma de hacerla efectiva en las organizaciones, y realizar una revisión de textos, documentos e investigaciones que expliquen y aporten a este tema, ya que analizando de manera crítica los aportes realizados por los autores que han estudiado e investigado sobre los estilos de comunicación efectiva en las organizaciones, se puede obtener una concepción más unificada del tema, y así para el lector que investiga, le sea un importante aporte para sí, en su contexto empresarial y en su búsqueda de conocimiento.

Finalmente se exponen estudios realizados en ámbitos organizacionales y se explica de manera detallada como determinados estilos de comunicación afectan la cultura y clima organizacional, los cuales son aspectos fundamentales para el desenvolvimiento de los grupos de trabajo de una organización.

Objetivo

Objetivo general

Realizar una revisión bibliográfica que describa los estilos eficaces de la comunicación eficaces en las organizaciones.

Objetivos específicos

1. Identificar los conceptos básicos de la comunicación y sus elementos
2. Indicar las características de los estilos de comunicación.
3. Identificar los estilos eficaces en la comunicación organizacional.

CAPITULO SEGUNDO

Estilos De Comunicación Eficaces En Las Organizaciones

Generalidades

¿Cuáles son los estilos de comunicación que pueden utilizarse en una organización?, ¿se podría decir que existe uno de mayor eficacia? ¿Cuál? Actualmente se reconoce la importancia de las comunicaciones en una organización, es por eso que las empresas buscan los medios para hacer más ágil este proceso y añadirle más dinamismo en pro de la creación de un código en común (que toda persona debe dominar en la empresa), y la capacitación en tecnologías y estrategias de comunicación. Al ser la comunicación organizacional un proceso en el que los individuos o sub-partes de la organización se ponen en contacto y se pueden desempeñar de acuerdo a la naturaleza y a las expectativas de la organización, es necesario destinar fondos, investigación y dedicación al estudio del tema, a la comprensión y al desarrollo del mismo.

Antecedentes

Desde que los seres humanos comenzaron a agruparse, tuvieron la necesidad de transmitirse mensajes, para hacerse entender y lograr el desarrollo de proyectos, de manera conjunta, que contribuyeran con el progreso de las sociedades humanas y con la conservación de la especie. Es así como hombres y mujeres se han dado a la tarea de encontrar formas para hacerse entender y entender al otro, y tanto ha progresado la humanidad que hoy en día, las personas pueden encontrarse por medio de una simple pantalla y un alambrito de cobre con un imán, al que llaman micrófono, con una persona que se encuentra en el otro extremo del planeta. Así como van las cosas en menos de lo que canta un gallo las personas podrán tener contacto con la misma facilidad con seres que se encuentren en otro universo hasta ahora desconocido.

El tema de la comunicación se encuentra tan vinculado al tema del origen de la humanidad, que ha inspirado la creación de diversos relatos. Al revisar la literatura clásica se pueden encontrar obras que hacen al lector caer en cuenta, que para que exista comunicación deben existir por lo menos dos personas y se dé una interacción entre ellas. por medio de la comunicación hacemos que el mundo avance, creamos nuevas cosas, comprendemos las necesidades de los demás, además es algo que hace ayuda a mantener despiertos los sentimientos

de las personas, ya que a ella las personas expresan sus sentimientos y pensamientos, provocando entre los participantes de este proceso, reacciones como el llanto, la risa, sentimientos de ira, de tristeza, cariño, nostalgia, amor, todas esas emociones y reacciones que hacen que la vida sea tan variada y tan exquisita para muchos y mortificante para pocos.

En el análisis de los hechos históricos se puede encontrar que en el paleolítico superior las pinturas rupestres que se hacían en las cuevas que representaban animales como el mamut, toros, bisontes, entre otros, son consideradas como un tipo de escritura y un avance histórico en la comunicación, las huellas prehistóricas de manos también fueron otro adelanto significativo. Pero un mayor adelanto es el logrado por (Gutenberg en 1400), con la invención de la imprenta (La Tadeo 2003), Gutenberg creó un instrumento, mediante el cual fundía metales que podían reproducir en serie las páginas de un libro o periódico. Este invento hizo posible la propagación de conocimiento. El intercambio de información y consiguio el progreso para la especie humana.

Definición De Comunicación

En todo ámbito de desempeño humano se debe contar con la comunicación, y el ser humano día tras día encuentra nuevas áreas de desempeño, nuevas cosas que hacer, y nuevas cosas por dejar de hacer. En todas esas áreas de desempeño se hace importante el proceso comunicativo, esto lleva a encontrar diversas definiciones y variados puntos de vista sobre la comunicación.

Muchas personas hacen uso de esta palabra sin conocer sus posibilidades y alcances (Fernández Sotelo 1997). Algunos la usan para referirse a problemas personales, otros para diferenciar labores o para aludir a confrontaciones culturales, internacionales o religiosas, siendo la comunicación un proceso que no se puede separar de la cotidianidad y del cambio constante que se vive, Fernández S. y José Luis, identificaron el término comunicación con toda clase de conductas humanas. Para ellos se trata de un proceso que hace posible la interacción entre las personas y el intercambio o comprensión de ideas creencias y métodos para realizar acciones.

En el campo de la psicología, la comunicación explica el contacto entre individuos, y se entiende que la palabra “comunicación” designa una actividad humana y esa actividad humana la lleva a tener un uso, significado y finalidad diferentes, los cuales dependerán de la cultura de la

persona que la utilice. Esto es lo que afirman (López; Parada; y Simonetti 1999), ellos se han encargado de investigar las implicaciones que tiene la comunicación en los procesos cognitivos.

Al revisar las obras de: Parada; y Simonetti 1999, a Fernández Sotelo & 1997, y otras obras como las de Hellriegel 2004, Koontz 2002. Se puede decir que la comunicación es un proceso en el que las personas realizan una transmisión y recepción de información. Es la construcción colectiva de una realidad que hace parte de la constitución de una sociedad, comunidad, o de una organización.

Como se ha mencionado, el ser humano se mueve entre diversas instituciones, y una de ellas es el lugar donde labora. El trabajo se ha convertido en algo tan importante para hombres y mujeres, que en algunos casos de ello dependen sus otras actividades. Las personas dedican tanto tiempo a la organización, que sacrifican el tiempo que deberían dedicar a su familia, a descansar y a divertirse. Todos estos factores influyen en la realización de un trabajo eficaz, y en la conformación de equipos que logren los resultados esperados.

Al hablar de un desempeño eficaz en el trabajo es obligación tocar el tema de la comunicación. Muchos de los problemas que se presentan en una organización tienen su raíz en la comunicación, por eso es importante trabajar el tema de los estilos de comunicación eficientes en las organizaciones, y antes de eso, saber en qué consiste la comunicación organizacional.

Comunicación Organizacional

Una organización es un sistema constituido mediante las comunicaciones. A partir del estudio de la comunicación en una empresa se pueden conocer los problemas que afectan su funcionamiento (Rodríguez Mancilla, 2005), lo que permite afirmar que los problemas de una organización se relacionan frecuentemente con problemas de comunicación.

(Castro Duque 2005), en su seminario de teoría administrativa, da a entender que la comunicación organizacional es un proceso en el que los individuos o subpartes de la organización se ponen en contacto y que al entender el papel de la comunicación y el suyo como parte de la organización, se pueden desempeñar de acuerdo a la naturaleza y a las expectativas de la organización.

Por otra parte (Goldhaber 1977). Entiende que el propósito de este proceso es enviar mensajes dentro de la organización, que se difunden como respuestas a los objetivos y políticas de las organizaciones.

Existen diferentes puntos de vista acerca de lo que es la comunicación. Todo depende del teórico que se cite. La Universidad Nacional realizó un seminario virtual en el que cita diferentes teóricos, que dan a conocer su concepto sobre comunicación organizacional (seminario de teoría administrativa 2005). Los autores citados, son quienes más han aportado al estudio de la comunicación en las organizaciones en los últimos años. A continuación se presenta la concepción de cada uno de ellos.

Para Koontz (citado por la Universidad Nacional, 2005) “la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual está en condiciones de comprenderla”, y se aplica a todas las fases de la administración, por otra parte Chiavenato, citado en el mismo seminario dice que la comunicación es una actividad administrativa que cumple propósitos principales, y proporciona información y comprensión necesarias para que las personas realicen su tarea.

La Universidad Nacional (2005), también menciona a Martínez, quien afirma que mediante la comunicación una persona se pone en contacto con otra, a través del mensaje que se envía y la espera que se realiza de una respuesta, que puede expresarse en una opinión, actividad o conducta. Otros autores citados en dicho seminario son: Benetson y Sfeiner quienes son más concretos y la definen simplemente como la transformación de información ideas, emociones, habilidades, por medio de símbolos, cuadros, figuras y gráficos. También cita a Wriglit quien sencillamente dice que la comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra.

Como el seminario dice, la comunicación hace parte del proceso administrativo, y su finalidad es brindar comprensión e información necesaria. Para que este proceso pueda cumplir con sus funciones es necesario que sea eficaz, y de esta manera contribuye con el desarrollo organizacional, y con la optimización de los procesos realizados en una compañía.

Para hablar de comunicación eficaz es necesario mencionar los elementos de la comunicación, ya que estos realizan un proceso que puede ser entorpecido, y mientras menos

errores existan en este proceso, la comunicación será más eficaz. La correcta utilización de recursos para este proceso y el buen funcionamiento de cada elemento, hacen que se tenga una información más clara y amplia.

Elementos De La Comunicación.

(Koontzh y Weihrich 2002). (López, Parada y Simonetti 1999) siguen un modelo en el que los elementos del proceso son: fuente, receptor, mensaje y canal. Lo que para el grupo de López se conoce como “fuente”, para el grupo de Koontz es “emisor”. Cuando los autores plantean procesos de comunicación siempre difieren de otros en la inclusión de elementos como el canal, el ruido, el significado y retroalimentación. Los procesos planteados tienen en común, que existe un emisor, un receptor y un mensaje, de estos tres elementos se derivan otros factores o condiciones.

Emisor

Es la fuente que inicia la comunicación. Esta persona codifica una idea que es enviada al receptor. Comúnmente se preocupa porque la codificación pueda ser comprendida por el receptor, esto es determinante para la eficacia de la comunicación, puesto que si el receptor comprende el código, interpretara correctamente el mensaje.

(Berlo 1977) opina que el encargado de codificar el mensaje debe tener un particular dominio del lenguaje, representado en su habilidad verbal para hablar y escribir bien, cuando el emisor posee las habilidades para codificar se tiene una mayor garantía que el mensaje logre expresar su intención y cumplir así con el propósito del proceso. No solo es necesario que la fuente posea habilidad para hablar y escribir, sino que también tenga una adecuada capacidad para pensar y reflexionar.

El autor también menciona que Existen tres tipos de actitudes que afectan la fidelidad de la comunicación.

Actitud hacia si mismo o auto percepción.

Actitud hacia el tema que se trata o mensaje.

Actitud hacia el receptor.

Estos tipos de actitud tienen un efecto positivo en la medida que sean congruentes, de esta manera el emisor debe confiar en sí mismo y valorar su mensaje, por parte del receptor, debe percibir una actitud positiva hacia él para aceptar el mensaje enviado.

Se puede deducir de esto que es muy importante que el emisor tenga un nivel claro de conocimiento respecto al tema de su mensaje como al proceso de comunicación en sí mismo. La comunicación tiende a ser más fiel a medida que el nivel de conocimiento es mayor.

Mensaje

El mensaje consta de ideas, información o actitudes que se transmiten al receptor. Este mensaje ha recibido un tratamiento propio del emisor, quien lo codifica y lo envía por un canal.

Los siguientes son los elementos del Mensaje:

Canal:

Es un elemento utilizado por el emisor para transmitir el mensaje y por el receptor para recibir y retroalimentar. Entre los canales más comunes utilizados en las organizaciones están: memorándum, Internet, teléfono y periódicos. Cada opción tiene ventajas y desventajas. Más adelante se hablara de telecomunicaciones, un medio que contribuye a que la comunicación sea efectiva.

Para que el mensaje transmitido sea eficaz, debe analizarse el código, contenido y tratamiento (López, Parada, Simonetti 1999).

Código:

Son símbolos que se estructuran y poseen significado. Cuando las personas se comunican, deciden que código emplear para enviar el mensaje. El código en otras palabras, es el tipo de lenguaje que se utiliza para comunicarse, (hablado, escrito, señalizado). Cada grupo selecciona elementos particulares de ese código que consideran útiles para la comprensión del mensaje. Cada organización elabora su código mediante la creación y utilización de términos propios de su trabajo y del contexto socio-cultural en que se halla.

Contenido:

Es el material que se selecciona para crear el código, el contenido involucra a la forma en que se hace uso de las afirmaciones y comentarios que estructuran el mensaje.

Tratamiento:

Se refiere a la forma en que el emisor estructura el mensaje, las decisiones que toma para manejar el código, esto lo realiza teniendo en cuenta el tipo de receptor al que va dirigido.

Receptor

Es quien se encarga de decodificar el mensaje y convertirlo en ideas, es necesario que esté atento para evitar fallas de comunicación. Una comunicación es precisa para cuando el emisor y el receptor atribuyen el mismo o al menos similar significado a los símbolos que componen al mensaje.

Las funciones del emisor y el receptor, se complementan y se intercambian. La persona que fue receptor en un momento dado, se transforma en emisor, por tanto las características mencionadas para el emisor, también se aplican al receptor.

Factores involucrados en la calidad del proceso:

Como ya se mencionó, existen elementos básicos de la comunicación en los cuales coinciden los autores, pero el proceso de comunicación no depende solo del emisor, mensaje y receptor, pues la calidad y efectividad de estos, depende de factores como: ruido, retroalimentación, semántica y situación.

Ruido

El ruido es un elemento que entorpece la comunicación, todo aquello que está presente entre el emisor y el receptor, que afecta el proceso comunicativo. Son distorsiones del sonido en la comunicación o la distorsión de la imagen transformada. Al igual que el ruido se pueden presentar otras barreras como: la alteración de escritura, el estilo del hablante, la sordera del oyente, ortografía, distracción del receptor, el alumno que no atiende, estas barreras también se conocen como ruido y pueden ser superadas repitiendo el mensaje o remediando la barrera.

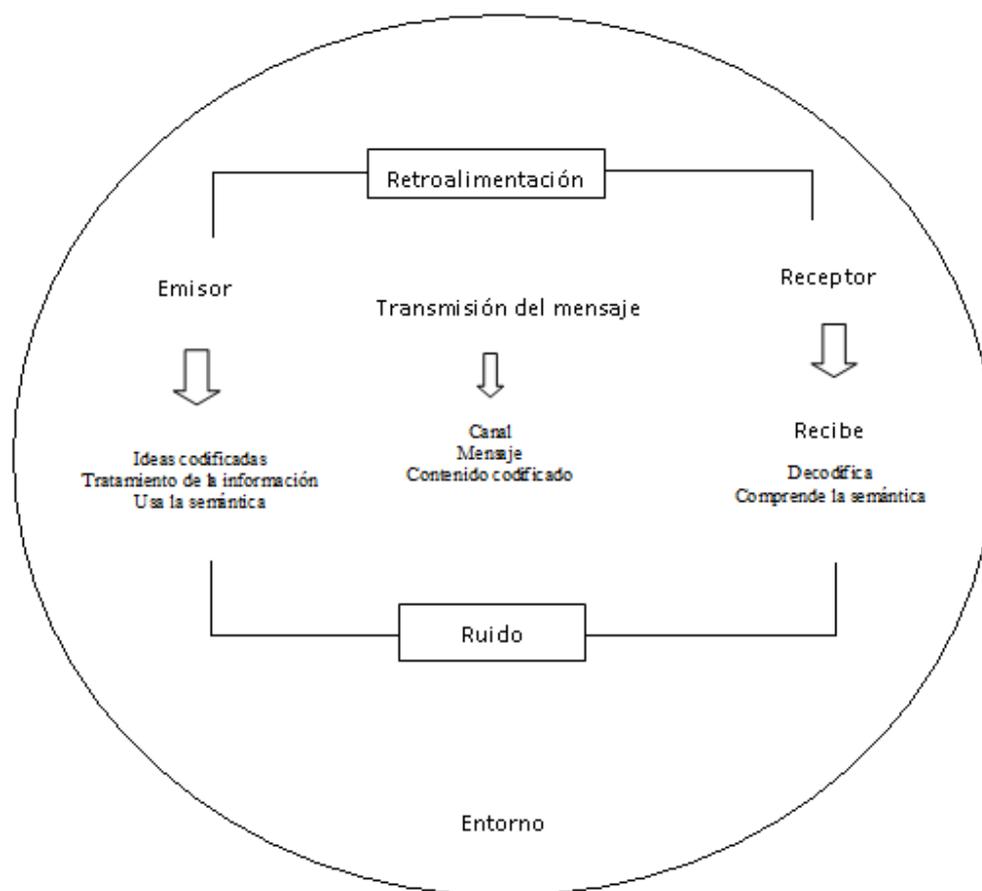


Figura 1, *Modelo del proceso de la comunicación.*

Retroalimentación:

La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje, es una condición necesaria para que el emisor conozca si se recibió el mensaje tal como lo deseaba. La retroalimentación puede ser positiva (cuando se fomenta la comunicación) o negativa (cuando busca terminar o cambiar el tema). Para que haya comunicación debe existir retroalimentación pues sin este ingrediente solo existiría información que ingresa.

Semántica:

La semántica está conformada por los significados asignados a las palabras, las palabras tienen diferentes significados y cada persona le atribuye el que conozca o le parezca adecuado.

Respecto a la semántica Hellriegel, Slocum y Woodman (2004), dicen que existen diferentes tipos de significados: directo, sugerente, solicitud, información o pregunta.

Entorno:

Es el lugar y el tiempo donde se realiza el acto comunicativo.

Una de las primeras personas en hablar sobre los elementos de la comunicación es Berlo, quien empezó a estudiar la comunicación humana en los años sesenta. Su obra es la primera aproximación que se tuvo respecto al tema. Berlo (1977) desarrollaba un enfoque conductista de la comunicación humana y analiza los factores implicados en el proceso. Como ya se mencionó el canal es un factor de proceso, la concepción que Berlo tiene sobre este factor difiere de la que tienen autores más recientes.

Antes de mencionar el punto de vista de Berlo, se revisaran los conceptos de autores como (1996). Hellriegel (2004) & Koonntz (2002), (por mencionar algunos que ya han sido citados en esta monografía), Estos autores coinciden en que el canal es el medio por el que se transmite la información. Cuando hablan sobre el medio se refieren a las máquinas, herramientas y ayudas tecnológicas en las que viaja la información.

La concepción que Berlo tiene sobre el canal, es que se trata los sistemas sensoriales que utiliza el receptor para decodificar el mensaje. La persona utiliza su organismo para recibir la información, así que el canal sería el sentido utilizado para percibir el código.

Tal vez los teóricos actuales encontraron que la definición “canal” categoriza mejor el medio elegido para la transmisión.

La posición de Berlo (1977) podría ser modificada y referirse a los sistemas sensoriales, como un elemento de la comunicación llamado “sentidos” los cuales son importantes para transmitir el mensaje. Consideramos que el medio por el que se hace llegar la información, se elige de acuerdo a las características físicas y sensoriales tanto de quien envía como de quien recibe. En una organización deben tener en cuenta cuáles medios son más atendidos por sus integrantes, si los verbales, los escritos, señales de por ejemplo en un jefe que sabe que su

subalterno tiene dificultad para leer por problemas visuales, debe considerar hacerle llegar la información de forma verbal para asegurarse que la interprete de la forma deseada.

Comunicación Eficaz

En cada etapa del proceso comunicativo pueden ocurrir fallos. Es tarea de los administradores y psicólogos, velar para que el proceso sea eficaz, reduciendo al mismo las fallas o en el mejor de los casos evitarlas. Los errores que ocurren en el proceso ocurren por parte del emisor, el receptor, el ruido presente en la transmisión y la mala decodificación.

Enfoques para lograr una comunicación eficaz

En busca de la eficacia, no solo en la comunicación, si no en todo proceso que realice la organización han surgido diversos enfoques para mejorar la eficacia en la comunicación. (Heinz Weihrich Zooz) describe dos enfoques. Uno de ellos consiste en efectuar una auditoria de comunicación, otro enfoque consiste en aplicar técnicas de comunicación con especial acento en las relaciones interpersonales y la habilidad para escuchar.

Auditoria de comunicación

La auditoria es un instrumento que examina las políticas, redes y actividades de comunicación. Con este enfoque H Koontz H. y Weihrich (2002). Estudian la comunicación como un grupo de factores que contribuyen con las metas de la organización.

La auditoria busca integrar funciones administrativas de una forma sistémica que relaciona la plantación, organización, integración del personal, dirección y control. El entorno que rodea a la empresa también es importante en esta integración administrativa.

Redes que se auditan.

- Red de regulación o relativa a las tareas.
- Red de innovación, solución de problemas y sugerencias de cambio.
- Red de integración; se compone de ascensos, recompensas, elogios y elementos que vinculan a las metas de la empresa con las necesidades personales.
- Red de información-introducción; incluye publicaciones y avisos.

De esta manera la auditoria de la comunicación permite resolver problemas e impedir que ocurran.

Sugerencias para mejorar la comunicación (Koontz H. y Weihrich 2002)

La eficacia de la comunicación se puede evaluar comparando los resultados obtenidos con los esperados, tanto gerentes como empleados deben responsabilizarse por mantener una comunicación eficaz ya que su objetivo es el mismo. Koontz H. y Weihrich (2002) presentan unas sugerencias para derribar las barreras de la comunicación.

El emisor debe tener claro que desea comunicar, debe tener un propósito y realizar un plan para conseguirlo.

La codificación y la decodificación deben realizarse con símbolos que sean familiares para el receptor, se recomienda evitar el uso de un lenguaje técnico cuando es innecesario.

Es recomendable consultar con otras personas cuando se realizan memorándum o documentos importantes para la organización, se debe considerar el nivel de conocimiento de los destinatarios.

Considerar las necesidades de los receptores, tratar que la información transmitida sea valiosa para los receptores a corto y lejano plazo.

Usar un tono de voz apropiado, ser congruente con lo que se dice y el modo en que se dice.

Realizar preguntas y solicitar contestaciones para saber si la información ha sido comprendida.

Tener en cuenta que las emociones son muy importantes en las relaciones humanas y se ven involucradas en el proceso de comunicación.

Es preciso realizar comentarios cuando se escucha a una persona, esto aumenta la eficacia.

Modelos para una comunicación efectiva. García (2005)

La doctora García (2005), publica un taller sobre modelos y estilos para una comunicación efectiva. La doctora García prefiere hablar de comunicación efectiva, que de comunicación eficaz. Los autores que hablan sobre comunicación efectiva, se refieren a esta como la correcta realización del proceso de comunicación. El mismo concepto tienen sobre comunicación eficaz, los teóricos que se han mencionado en esta monografía, parece ser que no existe claridad entre los autores sobre lo que es eficacia, y lo que es efectividad.

Según la enciclopedia Encarta (2008) eficacia se refiere a la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Y efectividad es capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, disponiendo de los recursos con que se cuenta. También se encuentra el concepto de eficiencia, el cual se refiere a la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

De acuerdo a las definiciones anteriores se podría pensar que la comunicación eficaz hace parte de la efectiva ya que cuando se habla de algo efectivo, se hace referencia a algo que ha sido eficaz y eficiente, pero en el tema de comunicación eficaz, hablar de efectiva es equivalente.

Poco se escucha que para que una comunicación sea eficaz, es necesario disponer de buena salud física, García (2005) señala que lo es, ya que una persona que no tiene discapacidad, limitaciones sensoriales o condiciones de salud en general apropiadas, tendrá menos dificultad para decodificar el mensaje o prestar atención durante el proceso comunicativo. García publica los siguientes elementos en su taller “modelos y estilos para una comunicación efectiva” (2005):

Buena salud emocional

Salud profesional adecuada

Reconocer fallos personales como defectos, no como virtudes

Conocer y comprender a la audiencia

Mantener los mensajes claros

Tener clara la misión, meta y objetivos

Recordar que la comunicación es multisensorial

Tomar en consideración las particularidades generales

Influencias

Negociar

Persuadir

García recuerda el carácter multisensorial de la comunicación. Los seres humanos tienen diferentes estilos de aprendizaje, obtienen información por medio de canales auditivos, visuales, olfatorio, gustativo y táctil; a cada quien se le facilita más la percepción y retención por un canal que por otros. A las personas que se estimulan de manera visual, es apropiado presentar tablas, gráficas, dibujos, utilizar un lenguaje corporal llamativo pero no distractor, les llama la atención la vestimenta. Es necesario trabajar el elemento auditivo, realizando comparaciones entre los visuales, presentar y contrastar estadísticas. Cuando se trabaja con personas que reciben gran estimulación por lo táctil, se pueden utilizar medios escritos que puedan tocar y manipular, como: cartas, copias de reglamento y de leyes, entre otros.

Es necesario que cuando se transmita información se combinen los medios que estimulan diversos sentidos para asegurarnos que la información se recibe y se decodifica de la manera deseada.

La generación a la que pertenecen las personas que participan de la comunicación también es importante. No es lo mismo comunicarse con un novato que con experto, pues el novato tendrá un repertorio académico y experiencial menor y será preciso ser más detallado y cuidadoso al tratar con él, así como será necesario comprender sus teorías y terminología diferente ya sea por actualización o por cultura. A las personas próximas a jubilarse se les dificulta la asimilación de las nuevas tecnologías de la información y se debe ser paciente en su entrenamiento en el uso apropiado de estas, quienes pertenecen a esa generación prefieren los periódicos, informes personales y la información telefónica, antes que el manejo de video conferencias, correos electrónicos y tecnologías recientes.

García (2005) también recalca la importancia de persuadir, sin querer decir con esto que se debe ser manipulador. Para persuadir es necesario conocer el tema, analizarlo con lógica, desarrollar una evaluación que relacione los hechos con los eventos, identificar recomendaciones basadas en la evaluación, confirmar decisión.

García sugiere analizar el tema con lógica, pero se puede observar que no solo es necesario que el emisor lo analice, sino que invite al análisis, formule preguntas que ayuden a crear interés en el tema y pedir retroalimentación sobre recomendaciones. La autora sugiere el uso de unas frases en el contenido de las conversaciones, que conducen a que el proceso comunicacional sea eficaz. Estas frases son:

Me gustaría complementarlo con...
 Es necesario
 Me gustaría conocer el motivo...
 Es importante que...
 Algunas veces he observado que...
 Con alguna frecuencia sucede que...
 Entiendo tu punto de vista
 A veces nos falta más información
 ¿Cómo harías para obtener otro resultado?
 Te propongo que...
 Cómo te parecería si tú...
 Comprendo que en tu experiencia es así
 Me sentiría feliz si...
 Te agradecería si...
 Me gustaría saber la razón de...
 Entiendo cómo te sientes
 Estoy seguro que puedes encontrar la solución
 Sé que es tu forma de hacerlo
 ¿Te gustaría ensayar otra forma?
 Sé que hiciste lo mejor que podías
 Me encantaría que contaras conmigo
 Déjame ayudarte

Regresando al enfoque de sugerencias para la comunicación eficaz de Koontz. Y Weihrich (2002). Es oportuno hablar sobre la necesidad de saber escuchar a las personas con que se interactúa. Francesc Borrell (2000) afirma que la persona que sabe escuchar, desarrolla mas

habilidad para persuadir, las personas que atienden a las conversaciones y que son muy observadoras, detectan con mayor facilidad señales de cansancio, entusiasmo, rechazo o aceptación, y esto tiene como consecuencia que la comunicación sea eficaz.

Respecto a la importancia de la escucha, se puede ver que con cierta frecuencia las personas se encuentran con ese tipo de Administrador que siempre anda ocupado atendiendo a los proveedores, a un posible cliente, siempre anda preparando informes, pasa con el un sistema de teléfono manos libres. Schermerhorn, (2004), coincide con Koontz . y Weihrich (2002) en opinar que un buen administrador debe transmitir los mensajes con empatía, concentración y tiempo, y sobre todo con disposición para escuchar, pues a las personas les encanta ser escuchadas. El emisor debe procurar que al tornarse en el papel de receptor, no interrumpir a los subordinados ni provocar en ellos una actitud defensiva.

Al igual que las obras de García & Weihrich, se han publicado otras obras en las que podemos ver el interés por formular principios para desarrollar la escucha, (Davis 1991) es uno de los estudiosos que se percató de la importancia que tiene la escucha y propuso diez principios para desarrollar esta habilidad.

Dejar de hablar

Hacer que el hablante se sienta cómodo

Demostrarle al hablante que se desea escucharlo

Evitar distracciones

Empatizar con el hablante

Ser paciente

Mantener la calma

Evitar discusiones o críticas

Hacer preguntas

Dejar de hablar

Comunicación Escrita Eficaz

En muchas ocasiones se puede tener pruebas que el nivel de estudios y la inteligencia no garantizan una buena redacción. En la comunicación escrita se presentan problemas como la

omisión de la conclusión por parte del autor, o su ocultamiento en el informe, el mal uso de la gramática, oraciones mal estructuradas, entre otros inconvenientes.

Koontz y Weihrich (2002) publicaron unos lineamientos para mejorar la comunicación escrita.

Use palabras y frases sencillas

Use palabras breves y conocidas

Use pronombres personales

De ilustraciones y ejemplos

Usar oraciones y párrafos breves

Usar verbos en voz activa

Evitar palabras innecesarias

Fielden, citado por Koontz (2002) recomendó un estilo enérgico, de tono cortés pero firme, adecuándose a la situación y al efecto deseado. Fielden menciona que para los casos en que el autor es inferior al receptor, se utilice un estilo pasivo acorde a su posición. Cuando se transmite información negativa, se puede usar un estilo pasivo acorde a su posición. Cuando se transmite información positiva, se puede usar un estilo impersonal, para las buenas noticias un estilo vivaz y en el momento de hacer redacciones comunes de negocios se recomienda combinar el estilo impersonal y el pasivo.

Comunicación Oral Eficaz

Cuando se habla de conducir y comunicar una visión, un objetivo, no solo se debe tener claridad sobre la idea a transmitir, también es necesario inspirar a los empleados a cumplir con los objetivos, por eso es necesario tener habilidad en el arte de la oratoria. Lo ideal es que el orador enuncie hechos y los de a conocer de tal manera que atiendan a su discurso, que se sientan cautivados e inspirados para fortalecer sus valores, su orgullo y objetivos personales.

A muchas personas les causa pánico tener que pronunciar discursos, en el momento de pararse frente al público y comunicar una idea, se les dificulta dominar el público, olvidan datos importantes para informar, tienen que ceder la palabra a otra persona por que se le van las ideas. Las personas que se atemorizan cuando se enfrentan a la oratoria, pueden desarrollar habilidades

y modificar su estilo para así convertirse en gran orador. Es como el caso de los estudiantes universitarios que en sus primeros semestres se trasnochan preocupados porque tienen que exponer, preparan el material que creen conveniente y tienen claridad sobre el tema, pero cuando entra en escena su exposición dura tres veces menos de lo esperado, sus compañeros se distraen y pierden el control ante cualquier pregunta del profesor. El mismo estudiante llega otro semestre convertido en un orador inspirador, gracias a la práctica repetida de presentaciones en público.

Las personas pueden aprender a hacer discursos de tal manera que se diviertan mientras lo hacen.

Koontz; Weihrich, (2002) en el libro “Administración, una perspectiva global” cita a Conger quien propone los siguientes lineamientos para una comunicación oral eficaz.

- Enunciar la misión con valores y convicciones positivas
- Incorporar valores organizacionales y sociales en la declaración de las metas de la empresa. Dar ejemplos ilustrativos y comentar cosas reales.
- Exponer la importancia de la misión, sustentar el porque se expresa que la organización cumpla con éxito.
- Utilizar un lenguaje fácil de comprender, recurriendo a historias alegatorias y metáforas.
- Practicar la comunicación oral y pedir retroalimentación
- Mostrar entusiasmo

Estilos De Comunicación

Los emisores se distinguen por la actitud que tienen hacia el interlocutor, esa variedad de actitudes origina tres estilos básicos de comunicación: pasivo, asertivo y agresivo (Kreitner R; Kinicti A. 1999).

Estilo Asertivo

El estilo asertivo es abierto a la opinión ajena. Se basa en el respeto hacia los demás, escucha sus posturas las analiza y acepta, siendo consciente y tolerante en cuanto a que la opinión de los demás, no tiene que coincidir con la propia, cuando existe una opinión diferente esta es tan valorada como la propia.

PASIVA	ASERTIVA	AGRESIVA
Frases genéricas No se dice nada o se utilizan expresiones indirectas. “Quizás...”, “No tiene importancia pero...”	Frases en primera persona Expresión de preferencias y Ruegos “Pienso”, “Siento”, “Me gustaría”	Frases en segunda persona Acusaciones, críticas y Exigencias “Deja de ...”, Harías mejor en...”. “Ten cuidado”
Tono de voz bajo. Discurso dubitativo y vacilante.	Tono de voz firme y audible Discurso calmado	Tono de voz elevado Discurso rápido y atropellado
Contacto visual mínimo Postura corporal hundida	Contacto visual. Postura corporal firme pero relajada.	Mirada fija y agresiva Postura tensa

Cuadro 1.1

Tomado de: La Asertividad. Técnicas para decir "no" al consumo de drogas. Angel Antonio Marcuello García. www.psicologia-online.com Copyright © 1997 - 2007

Estilo Pasivo

Es el estilo de comunicación en que las personas temen a ser rechazados, incomprendidos o a ofender a otras personas, y por consiguiente prefieren no mostrar sus sentimientos o pensamientos. El estilo pasivo de valor supera a las opiniones de los demás, mientras subestima las propias.

Estilo Agresivo

Es opuesto al pasivo, sobrevalora las opiniones y sentimientos personales, sin tener en cuenta el aporte, las opiniones y sentimientos de los demás. A continuación se dan algunos ejemplos del estilo agresivo, elaborados por Furnham, (2006).

Pero...

Debes

¿Por qué...?

Tienes que...

Tú nunca...

Tú siempre...

No es cierto

No sea bruto

Te lo advertí

Me molesta que...

No quiero que tú...

Estás equivocado

No me gusta que...

No soporto cuando...

¿Por qué me haces eso?

¿Por qué pone esa cara?

Eso es problema suyo

¿Cómo pudiste ser tan..?

No hagas esto o aquella

Sólo a usted se le ocurre

Te dije que no lo hicieras

Para que te dieron la cabeza

Estilo Pasivo-Agresivo

Aparte de los estilos Pasivo, Agresivo y Asertivo, se habla de este estilo que consiste en ser muy discreto para evitar las situaciones que puedan resultarle incómodas o conflictivas. En caso de no poder evitarlas, son enfrentadas con excusas, falsos olvidos o retrasos. Mediante esa evitación y presentación de excusas, no asumen la necesidad de hacer valer sus derechos. El carácter agresivo de este estilo se encuentra en que la persona tampoco se muestra receptiva hacia la otra parte.

Beverly Hare (2000) en su libro, “sea asertivo”, plantea que la asertividad es una actitud intermedia entre una actitud pasiva y otra agresiva, que se refleja en el lenguaje hablado, el no verbal, en la postura corporal. La persona asertiva se distingue por ser tolerante, propone ideas para cumplir con las metas del grupo, controla su ira, acepta errores y sabe frenar positivamente los ataques verbales.

La asertividad es un factor que ayuda al aumento de la autoestima y a valorar y respetar a los demás recíprocamente. Estas características conllevan al ser asertivo a impedir ser manipulado por los demás.

Los cuatro estilos de comunicación descritos anteriormente, suelen ser los más aceptados por los teóricos contemporáneos, y la mayor parte de los estudios realizados sobre estilos de comunicación se centran en ellos. Sin embargo no son los únicos estilos existentes. Algunos autores han prestado especial atención a los estilos que menciona (Kreitner R; Kinicki A. 1999), y llaman la atención sobre otros estilos dignos de estudiar, como es el caso de Chamoun (2005) quien plantea diferentes estilos de comunicación que surgen de combinar los estilos mencionados en los párrafos anteriores.

Chamoun se ha dedicado a estudiar las comunicaciones desde el punto de vista de un negociante dado que su principal interés es persuadir a las personas con el fin de realizar ventas exitosas y tener éxito a nivel comercial. Chamoun (2005) afirma que todas las personas tienen su propio estilo, o manejar formas de comunicación que pueden ser el resultado de combinar los estilos pasivo, asertivo y agresivo. Chamoun afirma que la comunicación, está determinada por dos aspectos presentes, en la interacción con otras personas y el grado de sensibilidad que se muestra. Estos dos aspectos son:

- Asertividad. A quien Chamoun interpreta como la cantidad de control soportado en un intercambio personal.

- Sensibilidad. Grado de importancia dado al mantenimiento de la relación.

Dependiendo del grado de asertividad y de sensibilidad, las personas van formando su estilo de comunicación. Por parte de la asertividad las personas pueden comunicarse de manera directa o persuasiva.

Los comunicadores directivos y persuasivos son asertivos. Hablan en términos muy bien definidos y comparten su punto de vista, siempre y cuando sea necesario y la ocasión lo amerite. La ausencia de asertividad da como resultado, comunicadores analíticos y relacionadores, estos manejan la conversación de manera muy lenta y redundante. Se toman mucho tiempo en llegar al meollo del asunto y escogen muy bien las palabras que utilizarán.

Las combinaciones de los estilos de comunicación, como se ha dicho, también tienen que ver con el grado de sensibilidad. Respecto a la sensibilidad, se puede decir que los relacionadores y los persuasivos manejan niveles elevados de sensibilidad, lo cual conduce a que respondan abiertamente las preguntas que se les hace y a que permitan el ingreso a sus condiciones emocionales.

Las personas que manejan niveles bajos de sensibilidad, suelen ser calculadores y demostrar cierta frialdad en el trato, se interesan más por el asunto a tratar que por las relaciones que pueden construir.

De los planteamientos de Chamoun, se puede observar que este autor sugiere darle gran importancia a la detección del estilo de comunicación que manejan las personas con que se mantienen relaciones y especialmente las personas con quienes se planea realizar algún tipo de negociación, para así entender sus intereses y lograr obtener el mayor provecho posible.

Como se puede ver Chamoun (2005), como es típico de los grandes empresarios, saca provecho de los estudios sociales para aplicarlos en el área de las ventas, y claro, todo esto también es aplicable en el mundo de las organizaciones en el cuál se mantiene un contacto

constante con diversidad de personas y se maneja gran cantidad de clientes externos que deben ser cautivados por los servicios de la organización.

Asertividad.

El término “asertividad” hace referencia a comportamientos verbales y no verbales que se realizan para defender los derechos propios y los de los demás (García 2007).

Para (García 2007), las personas deben conocer sus límites, sus deberes y derechos, para actuar en concordancia con ellos, respetar los de las decisiones y comportamientos de los demás, y defender una serie de habilidades que les permitan ser respetuosos consigo mismo y con los demás, sin perder la objetividad.

Un buen aporte encontrado en (García 2007), es su listado de técnicas asertivas para decir “no”. El interés principal de García, es la prevención del consumo de Drogas, y encontró en la comunicación bases que aportan al tratamiento y prevención de la drogadicción, destacando la importancia de entrenar a las personas para que sean capaces de defender la rectitud de su conducta, de combatir la presión social y decir “no”.

En las organizaciones, las personas deben aprender a decir “no”. Muchas veces las personas sienten el deseo de decir “no” pero no saben cómo hacerlo Soto, (2001).

La palabra es cota y puede interpretarse como agresiva, por eso Maruello recomienda utilizar unas frases que no tienen nada del más allá y son muy comunes, entre ellas encontramos:

“NO gracias”

“Lo siento. NO me interesa....”

“Perdona, pero ya sabes que NO”

“No, no me lés, he dicho que NO”

“Muy bien, pero NO quiero....”.

Otra técnica recomendada por Garcia, es “Ofrecer alternativas”, esto consiste en buscar reforzadores positivos para aumentar conductas la frecuencia de conductas deseadas que hagan

olvidar o dejar a un lado las conductas no deseadas. La aplicación de esta técnica se da mediante la búsqueda de algo atractivo, que debe ser propuesto con entusiasmo, e insistiendo con optimismo en la propuesta. Para eso es de gran ayuda, contar con el apoyo de una persona que comprenda la importancia del tema propuesto y que esté dispuesto a colaborar.

Este autor, también recomienda la técnica de “banco de niebla”, esta técnica es de gran ayuda para evitar manipulaciones en las empresas, que se puedan presentar por medio de agresiones verbales, críticas, o presiones. La persona que utiliza esta técnica evita al máximo entrar en discusión, reconoce la razón que tenga la otra persona para actuar de determinada manera, pero manteniéndose firme en su propia decisión sin dejarse tentar, para que esta sea cambiada. Con esta técnica la persona sigue la conversación, escuchado las razones de la otra persona, asiendo comentarios al respecto, y siguiéndole la corriente al interlocutor, sin necesidad de aceptar su punto de vista, y actuando según su propia convicción y sus propias ideas.

En el escrito de Garcia, se puede ver que para este autor, es de gran importancia la defensa de los derechos que tienen las personas de ser autónomas. Se puede observar que al igual que Garcia, los autores sobre comunicación asertiva se perciben como personas comprometidas con los derechos humanos, con el deseo de mejorar las relaciones entre las personas y hacer de la sociedad, un medio más vivible y placentero. Entre las autoras que dejan ver a ese sentido humanitario se halla, Rodríguez, autora de (*Asertividad: el arte de decir “no” y algo más 2007*), esta autora destaca la importancia de la asertividad para adquirir habilidades sociales que le faciliten a las personas defender su derecho a negarse a los actos que no le convienen, a expresarse sus pensamientos, a sentir, y a tener libertad de opinión.

Rodríguez (2007) coincide con Garcia en la importancia de decir “no”, la teórica, afirma las personas que no aprenden a decir “no” tienen un declive en su autoestima, por el hecho de darle más valor a las necesidades del otro. Para Rodríguez las personas que siempre dicen “si”, son sumisas, y la sumisión es el extremo opuesto de la agresividad. El punto intermedio entre agresividad y sumisión es la asertividad, y ese es el punto que se considera ideal.

De esta manera, la persona que se comunica asertivamente, no evita caer en conductas agresivas o sumisas, expresa lo que quiere de forma directa, abierta y honesta, defiende el

dialogo y evita los conflictos. Yagosesky (2001) plantea que la asertividad genera los siguientes beneficios:

- Favorece la confianza en la capacidad expresiva
- Potencia la autoimagen positiva y la eficacia personal
- Genera bienestar emocional
- Mejora la imagen social, promueve el respeto de los demás.
- Favorece las negociaciones y el logro de objetivos.

Con toda esta información sobre asertividad, se puede decir que este estilo de comunicación no somete a las personas, y brinda oportunidad para que cada quien exprese sus convicciones. Además, cada tipo de comunicación depende de la personalidad del sujeto, y del desarrollo emocional de este.

Tecnología y Cultura En La Comunicación Eficaz

Siendo la comunicación un factor tan importante en las organizaciones, es tal vez en esta área que se presentan más adelantos tecnológicos. (Sailuz L 2004) afirma que en la actividad empresarial se hace cada vez más necesaria la utilización de dispositivos móviles, el internet, intranet, y redes inalámbricas. Esto sugiere que se debe reforzar la relación entre el equipo humano y el equipo tecnológico. Sailuz, también asegura que los avances en las redes de comunicación transforman las estructuras organizacionales debido a que pone en conexión y estrecha las relaciones al personal de todas las áreas de la organización, facilita la retroalimentación entre departamentos y de esta forma la empresa va adquiriendo una estructura sistémica donde todo puede enlazarse y relacionarse.

Esa relación entre las áreas de la organización se hace más estrecha gracias al internet y al intranet. El intranet al funcionar como red institucional, que maneja su propio banco de datos, y al cual tienen acceso los funcionarios de una empresa, es un medio seguro por el que transita la información. (Sailuz L 2004) también comenta sobre el cambio que se da en el comportamiento de los funcionarios, la motivación de estos para realizar su trabajo. Claro está que todo esto es efectivo siempre y cuando se le dé un buen uso, para ello se debe tener en cuenta el entrenamiento que tenga el personal en el manejo de dichos recursos, ya que lo ideal es que todos dominen los elementos tecnológicos, y esto a su vez contribuye a que el personal cree nuevas

formas de comunicarse, que aporte ideas para el mejoramiento del proceso, a la vez que se mejora la experiencia del usuario y se introducen nuevas formas de colaboración en el proceso productivo.

Dicha mejora ocurrida en la experiencia del usuario, se ve reflejada en una nueva generación de oficinas. Son escasa las oficinas tradicionales con divisiones de concreto, herméticas y aisladas entre sí, las oficinas modernas son lugares de puertas abiertas, de divisiones transparentes, cada vez la oficina del gerente y la de la secretaria se asemejan más entre sí, de esta manera se eliminan barreras informativas, los mensajes transitan con más libertad y precisión, además este tipo de oficinas permite que los funcionarios sean más expresivos, facilitando el aporte de ideas y la modificación de técnicas utilizadas para realizar los procesos propios de la empresa.

Retomando el tema de la intranet, se puede decir que estas varían según el tipo de organización, sus ventajas son: facilidad de uso, reduce costos y es un medio confiable. (Ivett M 2007) afirma que existen dos perspectivas acerca del intranet. El primer punto de vista es técnico, y define a la intranet como un conjunto de software y hardware que permiten establecer comunicación telemáticamente, compartir información en tiempo real, e interconectar un número ilimitado de usuarios. El segundo punto de vista define el intranet como un medio que facilita el aprendizaje y aporta para formación de una cultura intelectual y creativa, donde se comparte se mejora y surge información, útil para la optimización de procesos.

Estas redes se integran tanto en la actividades organizacionales, que llegan a formar parte de la cultura organizacional, debido a que su participación se da en la mayoría de procesos realizados, y agiliza la dinámica de la organización, gracias a los servicios que puede ofrecer. La licenciada (Ivett M 2007) menciona los siguientes servicios que se encuentran tanto en Internet como en intranet:

Listas de contactos

Grupos de debate

Servicio de chat

Mensajería instantánea

Transferencia de archivos

Acceso a bases de datos.

Estos servicios hacen del internet un excelente recurso que integra la gestión humana, ya que incrementa la cultura de la información y trabajar eficazmente. Sin embargo, (Ivett M 2007) afirma que tener mucha información no conlleva a ser eficaces, lo que importa es la calidad de la información y el manejo que se le dé, por eso es importante que todos los empleados conozcan bien el funcionamiento de los recursos tecnológicos, las metas propuestas por la empresa y los procedimientos aprobados.

Intranets en Colombia

(Llanos S 2006) realizó una investigación sobre la funcionalidad del intranet en Colombia, y encontró que este tipo de red se hace unos años fue problema tecnológico para las empresas colombianas, más que en una ayuda. Esto se debe a que no se le da el valor merecido a este recurso, además que las áreas de las empresas no trabajan juntas en estos, proyectos. (Llanos S 2006) advierte que para que estos proyectos tengan éxito se deben comprometer todas las áreas, especialmente la gerencial, ya son los altos mandos, los encargados de difundir la información, de integrar a los grupos de trabajo y velar por el progreso de la compañía.

La investigación también advierte que la creación de intranets no debe quedar en manos solo del departamento de sistemas. Si se desea tener buenos resultados con esta, cada área debe aportar, y se debe descentralizar la información, dándole más autonomía a los diferentes departamentos para que creen o perfeccionen recursos. Además del aporte de cada área, la red debe contener información de la empresa, información del personal, bases de datos y directorios.

Esa información agregada en la red, fortalece la imagen institucional, fomenta el compromiso del empleado con la empresa, fortalece el dialogo, el tramite de documentos, y de esta forma también fortalece la cultura organizacional, ya que cualquier costumbre rutina, o mecanismo llevado a cabo por los funcionarios, termina viéndose reflejada en ella y de esta manera se aumenta el simbolismo, los códigos, conductas, anécdotas e historias, que hacen parte de la memoria colectiva de la organización, y que conducen a realizar procesos de manera efectiva.

Paradigmas sobre comunicación

Entendiendo la organización “como una colectividad social, que se produce, se reproduce y se transforma por medio, entre otras, de las practicas de comunicación habituales, interdependientes y deliberadas de sus miembros, pues estas solo existen en la medida en que sus miembros las crean por medio del discurso” (D. k. Munby y R. P. Clear, 2000), se puede decir de ahí la importancia que concierne este tema en los asuntos organizacionales hoy más que nunca, por eso se hace necesario indagar sobre este asunto, teniendo en cuenta cómo afecta el tipo de comunicación que se esté llevando a cabo en una organización a variables inherentes a esta como son clima, cultura organizacional entre otros. Por otro lado, mediante el análisis de la gestión organizacional, es de notar que la distorsión en la comunicación se produce por ruidos en el canal o problemas psicológicos, culturales de formación y conocimiento del emisor y receptor. Esta incomprensión del mensaje genera conflictos y pérdidas organizacionales.

Según el libro de (M. Krieguer 2001), Sociología de las Organizaciones, En el marco de la investigación del discurso organizacional, pueden identificarse dos perspectivas principales: el paradigma tradicional emisor-mensaje enviado a través de un canal y receptor, y un nuevo enfoque critico, superador de este último, centrado en la acción comunicativa y el análisis del discurso, en el cual se basa el autor para para formular un nuevo paradigma más eficaz, acerca de la comunicación en la organización. Para llegar a esta conclusión crítica de la acción comunicativa organizacional, el autor estudia y analiza a dos autores importantes, que aportaron de manera inteligible a la teoría comunicacional, los cuales son Luhmann y Habermas haciendo énfasis en este último, y a partir de esto plantea a través de la investigación un nuevo paradigma comunicacional en las organizaciones, que supere la concepción formal de emisor-receptor-canal-ruido.

En el nuevo paradigma comunicacional en las organizaciones, el autor parte de la base, de que toda comunicación atraviesa por el siguiente proceso:

- Enunciación
- Conocimiento
- Renunciación

Las cuales en síntesis, consisten en que, como primera medida la Enunciación, se refiere al acto de transmitir un mensaje, se refiere a la iniciativa del emisor al enunciar un mensaje el cual es transmitido a un receptor que lo decodifica, el Conocimiento se refiere a todas las concepciones previas que tienen los involucrados de la comunicación acerca del tema, y la Renunciación que se refiere a la retroalimentación en sí de la información transmitida respecto a los entes involucrados en esta.

En su nuevo paradigma, el autor propone varios tipos de acciones comunicativas organizacionales, específicos por su intencionalidad, dejando claro que una acción comunicativa puede asumir más de una de las formas aquí presentadas, pero generalmente una de ellas será la primordial en la acción comunicativa y son:

Acción comunicativa estratégica

Es la más importante desde el punto de vista organizacional, la enunciación; busca transmitir la visión y misión de la organización a sus equipos y UOR y todo aquello que permita orientar la acción estratégica en los equipos y organizaciones. El tipo de selección primaria que se realiza en el análisis del discurso es si lo comunicado habrá de lograr el objetivo estratégico. El tipo de saber transmitido es el de pensamiento estratégico y la decisión que cabe, consecuentemente, es la de actuar o no actuar estratégicamente. De existir desacuerdos, no alcanzar los resultados deseados o llegar a resultados desfavorables o no previstos, puede discutirse discursivamente su eficacia, logros y criterios de evaluación. Se produce así una renunciación. Este saber se transmite comunicativamente en forma de pensamiento estratégico.

Acción comunicativa orientada a la acción simple

Busca transmitir información, contenidos, orientaciones y ordenes que guían las acciones no estratégicas en una organización.

Acción comunicativa informal

Busca transmitir información, a veces rumores; trata generalmente acerca de la exposición de estado de cosas buscando influenciar sobre el otro, cohesionar al grupo o equipo. No suele transmitir un saber si no más bien información. Por lo tanto, la persona suele actuar decidiendo creer o no creer lo que le fue informado, aceptar o no aceptar lo comunicado.

Acciones comunicativas orientadas al entendimiento

Suele transmitir información acerca de un estado de cosas, encarna un saber y lo expone explícitamente, y hace posible las conversaciones. Se formaliza en temáticas, hipótesis, proposiciones y teorías generales o parciales. Se basa en presupuestos socioculturales macro y microculturales y teóricos comunes.

Las acciones comunicativas normativas

Transmiten información acerca de representaciones morales jurídicas. Se desarrolla bajo supuestos socioculturales y/o grupales que legitiman las normas en cuestión. Busca regular el establecimiento de relaciones interpersonales, grupales de equipo y organizacionales. Está orientada a pautar conductas, motivar comportamientos deseados. La acción comunicativa puede ser evaluada, de conformidad a las normas, bajo el aspecto de ajuste de derecho, rectitud, justicia, razonabilidad, ecuanimidad. Por lo tanto el tipo de saber comunicado es de carácter práctico moral.

Acción comunicativa mostrativo-emulativa

Es un tipo de comunicación muy usada en las organizaciones para transmitir el conocimiento y las experiencias acerca de un hacer. Se transmite conocimiento tácito. La selección en el acto de comunicar es imitativa-fáctica. La expectativa de éxito está dada en que el otro sepa hacer; copiando, imitando, emulando lo mostrado.

Acciones comunicativas expresivas

Están constituidas por gestos actitudes y comportamientos.

Acciones comunicativas manipuladoras

Son enunciaciones tendientes a la manipulación y simulación. Busca beneficio propio, son prácticas propias de la lucha política y el conflicto en la organización.

Efectividad Y Cultura

A continuación se presentan puntos principales resumidos, de la influencia de la acción comunicativa en la organización, en lo que se refiere a la cultura organizacional:

Una acción comunicativa estratégica adecuada dentro de la organización logra imbuir a sus miembros de pensamiento estratégico y solidificar la cultura organizacional.

Las acciones comunicativas orientadas a la acción simple y a la acción informal refuerzan la cultura interactiva.

Las acciones comunicativas normativas refuerzan la cultura burocrática y recrean dichas normas.

Las acciones comunicativas orientadas al entendimiento y las expresivas facilitan la cultura del aprendizaje y de la innovación organizacional.

Las acciones comunicativas expresivas refuerzan las pautas culturales vigentes cuando son congruentes con ellas.

CAPÍTULO TERCERO

Conclusión

Al realizar este trabajo se pudo observar las diferencias en los conceptos que pueden existir dependiendo del autor que se lea, y del cambio que se da a dichos conceptos a través del tiempo.

Una de estas situaciones es ejemplificada con el concepto de canal al cual Berlo (1977) define como órganos sensoriales mientras Hellriegel (2004) y Koontz (2002) afirman que el canal es el medio tecnológico que se utiliza para transmitir información. Se puede decir que ambos puntos de vista están en lo cierto, ya que tanto los órganos sensoriales, como los medios tecnológicos, son utilizados para el mismo fin el cual es transmitir un mensaje, incluyendo su codificación y recepción.

Otra finalidad lograda mediante este trabajo ha sido describir cuatro estilos básicos de comunicación mediante los cuales las personas pueden identificar sus características comunicativas y su forma de interactuar en la organización de tal manera que analizan sobre cual tipo es más apropiado para aplicar en su lugar de desempeño y seguir los lineamientos que hagan efectivo el proceso comunicativo en sus organizaciones, creando así grupos de trabajo más íntegros y productivos.

Esta descripción de los estilos de comunicación hace caer en cuenta a las personas, que cada quien crea su propio estilo a partir de las combinaciones entre el asertivo, el pasivo y el agresivo.

Así como cada quien crea su propio estilo de comunicación, la organización como tal también crea el suyo, esto ocurre gracias a las costumbres de los empleados, sus valores, sus códigos, y todos esos aspectos que se difunden a través de el proceso comunicativo, proceso en el cual participan los recursos tecnológicos. Como se puede observar en el contenido del trabajo, estos recursos fortalecen la cultura organizacional, ya que difunden internamente sus costumbres, valores, normas y códigos que forman parte del colectivo, y se mueve con más rapidez gracias al Internet y al intranet.

Se debe tener en cuenta que cuando la introducción de tecnologías de la comunicación se realiza de manera inapropiada, esta en vez de convertirse en una ventaja, se convierte en un obstáculo. Por ello los autores citados recomiendan que todo el personal esté capacitado, que participen todas las áreas de la empresa y que el liderazgo en el desarrollo de estos procesos se de desde los altos cargos.

CAPITULO CINCO

Bibliografía

Referencia de libros

Berlo, k (1997) *Communication and process: Review and commentary.*

Transaction Books U.S.A

Berlo, k (1999) *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica*

Buenos Aires : El Ateneo,

Blum, L. y Naylor C. 1990. *Psicología industrial: sus fundamentos teoricos y sociales.*

Segunda Edición. Trillas, Mexico

Davis, K, (1991) *Comportamiento humano en el trabajo. comportamiento organizacional*

México, D.F : Mcgraw-Hill

Fernández Sotelo (1997) *La comunicación en las relaciones humanas.*

Trillas, Mexico

Furnham, A (2006) *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones.* México D. F. : Oxford University,

Koontz; Heinz Weihrich (2002) *Administración. Una perspectiva global. 10 y 11 edición.*

Mc Graw Hill. Mexico

Hellriegel; Slocum Jr; Woodman; (2003) *Comportamiento en las organizaciones. Decima edición*

Thonson S.A Mexico

Kreitner R; Kinicki A (1999) *Comportamiento de las organizaciones IIRWIN. ESPAÑA*

Kidder, P. "Lonergan and the Husserlian problem of transcendental intersubjectivity", *Method, Journal Of Lonergan Studies*: 4, 1986, 1: 29-54

L, Seijo; Plata; Añez. Postdoctorantes en Gerencia de las Organizaciones, Urbe *Gerencia ética de la comunicación en Organizaciones de futuro* Www.Psicología Científica.Com

López ; Parada ; Simonetti. *Psicología de la comunicación, "textos y ejercicios"* Alfaomega, Santa Fe De Bogota 1999.

Olívar Zúñiga Antonio (2006) *Psicología de la organización ALFAOMEGA, MÉXICO.*

Palaci Descals (2005) *Psicología de la organización* Pearson Educations S.A, Madrid

Robins P; De Censo A. (1996) *Fundamentos de administración* Prentice Hall. México

Rodriguez Antonia (2007) *Asertividad: el arte de decir "no" y algo más* Arearh.Com - Area De Recursos Humanos -

Rodriguez Estrada, Mauro (1978) *Psicología de la organización* México, D. F : Trillas,

Rodríguez Mancilla, Darío (2005) *Diagnostico organizacional.* Alfaomega. México.

Schein, Edgar H. (1982) *Psicología de la organización* México, D. F : Prentice-Hall,

Schermerhorn, Jhon R. (2004) *Comportamiento organizacional* México D. F. : Limusa Wiley,

Soto, (2001) *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones* México, D. F : Thomson,

Referencia de Internet

Cristina Seijo; Plata Dalia; Noel Añez. *Gerencia ética de la comunicación en organizaciones de Futuro*<http://Psicologiacientífica.Com>

Espinosa Serna (2007). *Comunicación organizacional y responsabilidad social (rse):*

Más qu e información* [Www.Ccre.Org.Co](http://www.ccre.org.co) Bogotá D.C. ^a Colombia

Fernando Trejo Rayon (2007) *[dirección y liderazgo, educación](#)*
<http://mailxmail.com/curso/vida/tematica/direccionyliderasgo> Mailxmail.Com

Neilson L. Bruce A. Pasternack y Karen E. Van Nuys comunicacion-asertiva

<http://ezequielponce.wordpress.com/2007/12/18/comunicacion-asertiva-que-es/>

www.eadee.com.ar

González Rodríguez; Gallardo López; Yamila Roque *La comunicación intercultural como base para una comunicación efectiva en las relaciones comerciales: una propuesta de superación para las empresas del SIME* <http://psicologiaincientifica.com>

Joshua Uebergang *Manejo y tratar de un jefe agresivo*

<http://www.content4reprint.com/view/spanish-2837.htm>

Marcuello García Angel Antonio (2007) *La Asertividad. Técnicas para decir "no" al consumo de drogas*

http://www.psicologiaonline.com/autoayuda/asertividad/decir_no_a_las_drogas.shtml

[Psicologia-Online.Com](http://www.psicologiaonline.com) Copyright © 1997 – 2007

Oberg J. (2006) *7 myths about the Challenger shuttle disaster*

It didn't explode, the crew didn't die instantly and it wasn't inevitable. NBC News space analyst

Special to MSNBC updated 11:25 a.m. ET, Fri., Jan. 27, 2006

<http://www.msnbc.msn.com/id/11031097/>

Ronald Hubbard (2003) *¿Que es la comunicación?* ©1996-2003 Scientology Internacional

http://www.cienciologia.org.mx/helpspn/sh5_4.htm.

Suárez, Ruíz, Hincapie y Mendoza

La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad

[Www.Cem.Itesm.Mx](http://www.cem.itesm.mx)

Taller de habilidades sociales (2007) <http://www.psicologia-online.com/autoayuda/hhss/HHSS.htm> www.psicologia-online.com

Referencia de base de datos

Ivett M; Rodríguez A *Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización*. IMED v.16 n.4 Ciudad de La Habana oct.-oct. 2007

Francesc Borrell (2002) *Comunicar bien para dirigir mejor* Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

García E (2005): “*Modelos y estilos para una comunicación efectiva*” Taller virtual
Taller Para Directores Educativos

Castro Duque *Seminario de Teoría Administrativa* Universidad Nacional De Colombia Sede Manizales (2005)

Habib Chamoun-Nicola (2003) *organizaciones. Segunda edición* Epyyauelepznjbidw.

Llano Aristizábal S *La intranet en organizaciones colombianas. Palabra clave*, volumen 9 numero 1 junio 1 de 2006.

Kreiger. M. *Sociología de las organizaciones (una introducción al comportamiento organizacional)*. Primera edición. Buenos Aires, Pearson education 2001. Pag 201-239, 345.

Sailuz L. *Impacto de las tecnologías en comunicaciones en los patrones de comunicación organizacional*. Revista venezolana de información tecnología y conocimiento, septiembre –diciembre de 2005 pg 51-72

