



PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

Denominación del programa de formación: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código del programa de formación: 112005

Nombre del proyecto: Implementación de procesos de mejora a programas de gestión del talento humano, en cinco pymes del departamento del cauca.

Fase del proyecto: PLANEACIÓN

Actividad de proyecto: Planear y diseñar programas de sistema de gestión del talento humano, teniendo en cuenta los diagnósticos organizacionales

Competencia: PROMOVER LA INTERACCIÓN IDÓNEA CONSIGO MISMO, CON LOS DEMÁS Y CON LA NATURALEZA EN LOS CONTEXTOS LABORAL Y SOCIAL.

Resultados de aprendizaje alcanzar:

Generar procesos autónomos y de trabajo colaborativo permanentes, fortaleciendo el equilibrio de los componentes racionales y emocionales orientados hacia el desarrollo humano integral.

Interactuar en los contextos productivos y sociales en función de los principios y valores universales.

Duración de la guía: 48 horas.

2. PRESENTACIÓN

El componente de Ética en el programa de formación, tiene como objetivo influir positivamente en los aprendices para fortalecer en ellos su perfil de salida.

En la presente guía de aprendizaje se abordarán los elementos necesarios para alcanzar los conocimientos propuestos en el resultado de aprendizaje. Puede afirmar sin duda alguna que la ética es un aspecto fundamental para el desarrollo del hombre y de la sociedad, en tanto que permitiera racionalizar los sistemas morales establecidos al interior de una comunidad, haciendo posible encontrar diversos campos de aplicación a nivel individual y a nivel social. No solo se trata de emitir juicios morales sobre lo correcto o lo incorrecto, lo bueno o lo malo, se trata, en un sentido mucho más amplio, de dotarse como individuos de las herramientas necesarias para reflexionar y argumentar objetivamente sobre los cuestionamientos morales que se presentan de manera frecuente en la cotidianidad del ser humano.

¡El desarrollo de todos los aspectos del ser le permitirán estar un paso más cerca de las metas de su proyecto de vida!

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ACTIVIDADES DE REFLEXIÓN INICIAL

Considerando que una de las exigencias de la formación radica en la construcción de autonomía que estimule de manera permanente la autocrítica y la reflexión del aprendiz sobre su quehacer formativo, con el fin de alcanzar los



resultados de aprendizaje del programa de formación, mediante el desarrollo de actividades de aprendizaje que aporten evidencias que apunten a la obtención de esos resultados propuestos, y de manera particular, generar mejores personas, mejores familias y en futuro mejores relaciones laborales y empresariales que permiten el desarrollo y crecimiento del bienestar de todos los miembros de la sociedad, debe prestar mucha atención para lograr una comprensión satisfactoria de los mismos. Para iniciar el proceso de reflexión, se le invita a leer el material de apoyo sobre la Ética Vs MoraL.

FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Actividad de aprendizaje 1: Analizar situaciones de la vida cotidiana en las cuales aplique aspectos éticos y morales en los ámbitos personal, social y laboral.

Actividades iniciales.

Antes de elaborar las actividades propuestas en esta guía de aprendizaje, es preciso mediante un sondeo de conocimientos previos medir el nivel de conocimientos que se posean sobre la temática del programa.

A continuación, deberá participar de “**una mesa redonda**”. Este es un espacio de encuentro entre aprendices e instructor, donde se pueden compartir expectativas, proyectos de vida y gustos. Con esta mesa redonda se pretende crear lazos de compañerismo, recreación, esparcimiento y reflexión, especialmente enfatizando el Saber Ser de los tres saberes SENA.

Actividades de reflexión inicial.

Actividad 1

Las Normas Morales vs. Normas Éticas

Evidencia de Conocimiento – Los aprendices se dividirán en grupos de trabajo y plasmarán desde su análisis en una cartelera un dibujo que al exponerlo resuma el tema correspondiente.

Estimado aprendiz, leer el material de apoyo sobre Las Normas Morales Vs. Las Normas Éticas que serán divididos de la siguiente manera:

- Un dilema ético para reflexionar.
- El relativismo ético.
- Las normas morales Vs. Las normas éticas.
- Los principios éticos.
- Los valores.
- Los deberes y derechos del ser humano.
- La dignidad humana.
-

El propósito de esta actividad es demostrar que todas las personas deben cumplir con unas normas desde nuestro campo personal y/o laboral que permitirán aprender a comprender y a respetar los diferentes puntos de vista.



1. Al observar la imagen que se observa en la primera hoja del material de apoyo, ¿Qué opina usted sobre ella?, ¿Alguna vez le ha sucedido? Argumente su respuesta.
2. Tendemos a creer que Moral y Ética significa lo mismo, hoy quiero que reconozcamos que moral está enfocada en cada uno de los principios que hemos aprendido durante el transcurso de nuestra vida y Ética está directamente relacionada con nuestro diario vivir y el cómo transformo mis principios, a partir de mi entorno laboral.
 - Teniendo en cuenta el anunciado anterior, por favor realizar un cuadro comparativo entre los valores personales y los que desde el campo laboral se fortalecen aún más.
3. Con sus propias palabras definir:
 - ¿Qué es un dilema ético?
 - ¿Qué es relativismo ético?
 - ¿Qué es dignidad humana?
4. Realizar un cuadro mental con ejemplos reales que diferencian los tipos de valores que se plantean en el material de apoyo.



Nota: Esta reflexión le permitirá tener un acercamiento a la temática a desarrollar durante esta competencia de aprendizaje.



Actividad 2

Las Habilidades Sociales y Nuestro Entorno: fortalecer las habilidades sociales y ponerlas en práctica en la situación adecuada.

Evidencia de Conocimiento – Los aprendices se dividirán en grupos de trabajo donde de manera lúdico / práctica reconocerán las diferentes habilidades sociales que existen en el entorno.

Se requiere leer el material de apoyo Las Habilidades Sociales y los respectivos sub-temas. Los aprendices después de analizar esta información, por grupos de trabajo organizarán una actividad lúdica según el tema que les correspondió, donde tenga la participación total de sus compañeros y al finalizar se realizará una socialización de lo aprendido.

Subtemas Habilidades Sociales:

- Empatía
- Tipos de Comunicación
- Inteligencia Emocional
- Liderazgo y Trabajo en Equipo
- Resolución de Conflictos
- Manejo del Estrés

Actividad de aprendizaje 3

Reconozco Mi Código de Ética

Evidencia de Aprendizaje – en grupos de trabajo, los aprendices organizarán según el tema asignado un artículo donde describan los principios éticos que deberán ser aplicados en su ejercicio profesional.

Mediante lectura del material de apoyo: Mi Código de Ética, se realizará con la guía de la instructora una revista digital informativa donde utilizarán una plataforma de diseño gráfico para crearla, ejemplo: canva.

La revista deberá cumplir con las siguientes características:

1. Portada: es el rostro de la revista
2. Foto del grupo expositor
3. Logo Sena verde
4. Título general
5. Programa de formación
6. No. de ficha
7. Red de conocimiento de integralidad: Ética
8. Índice
9. Introducción al tema (sin escribir el título introducción):



10. Artículo (mínimo 200 palabras)
11. entrevistas a profesionales del área – preguntas revisadas con anterioridad
12. ombre completo del entrevistado
13. Fotografía
14. Cargo – preferiblemente con cargos distintos.
15. Conclusión final
16. Agradecimientos
17. Bibliografía

El producto final, será expuesto por los aprendices en la última sesión programada donde se resaltarán en conjunto las habilidades ya estudiadas.

1.1. Ambiente requerido.

Ambiente de aprendizaje.

Lugar amplio para desarrollo de actividades.

1.2. Materiales.

- ✓ Los que se requieran para la actividad a desarrollar.
- ✓ Material de apoyo.

Tomando como referencia la planeación pedagógica y las orientaciones para elaborar guías de aprendizaje citado en la guía de desarrollo curricular.

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Tome como referencia la técnica e instrumentos de evaluación citados en la guía de Desarrollo Curricular

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento : Etica Vs. Moral Evidencias de Desempeño Las habilidades sociales y nuestro entorno Evidencias de Producto:	Hacen reflexiones fundamentadas en los hechos de la realidad. Exposición grupal. Trabajan en equipo. Involucran a todos los compañeros a la	 Estudio de caso. Rúbrica de desempeño.



Reconozco mi código de ética.	actividad lúdica. Diseñan la revista teniendo en cuenta los criterios sugeridos. Exposición Final del producto. Aplica principios y valores éticos en su comportamiento diario durante el proceso.	
-------------------------------	--	--

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Ética: estudia las acciones humanas en lo que se relacionan con los fines que determinan su moralidad.

Dilema ético: es el dilema en que se encuentran las personas cuando tienen que decidir si deben actuar de una manera que pueda ayudar a otra persona o grupo, aunque hacerlo puede estar en contra de sus propios intereses.” (Jones, 2008).

Honestidad: es valor de hablar y actuar con base en la verdad, dejando de lado toda forma de trampa, engaño o fraude que pueda afectar a otra persona.

Libertad: se puede definir como la capacidad que tiene el hombre para tomar decisiones de manera individual con respecto al mundo material y la interacción social que conforman su personalidad y lo caracterizan como un ser único y auténtico.

Moral: según Álvarez (2009), es un conjunto de reglas o normas de comportamiento en que se establece la distinción entre lo bueno y lo malo como criterio de perfección humana. Por moral también se puede entender la dimensión de nuestra vida o rasgo de nuestra personalidad, en la que se vivencian estas normas y se emiten juicios o valoraciones sobre el comportamiento.

Empatía: La capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, la empatía nos permite ver las cosas desde la perspectiva del otro en vez de la nuestra.

Trabajo en Equipo: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Inteligencia Emocional: se refiere a la habilidad de entender, usar y administrar sus emociones en diferentes situaciones.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Catedra Alfonso reyes del tecnológico de monterrey. (2002). conferencia de Fernando Savater ética en el mundo de hoy. Recuperado el 25 de julio de 2014, en <https://youtu.be/dyUVu61l2rE>

Copey, s. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa Paidós. Recuperado el 19 de junio de 2017. <http://www.ntslibrary.com/PDF%20Books/7%20Habitos.pdf>

Gómez córdoba, a. i., & espinosa, á. f. (2006). Dilemas éticos frente a la seguridad del paciente. Cuidar es pensar. Aquichan, 6(1), 54-67. Recuperado el 19 de junio de 2017. <http://www.redalyc.org/pdf/741/74160107.pdf>

Immanuel Kant (1724-1804). Fundamentación de la metafísica de las costumbres capítulo primero. Recuperado el 19 de junio de 2017. <http://www.alcoberro.info/pdf/kant28.pdf>

Martínez, e. (2000). Ética para el desarrollo de los pueblos. Madrid: ed. trota. Recuperado el 19 de junio de 2017.

Pla, a. (1988). Curso de derecho laboral, volumen I, tomo III, reglamentación del trabajo. Recuperado el 19 de junio



de 2017. Montevideo: ediciones idea.

Trincado, j. (2008). Los cinco amores. Libro ética y sociología. Táchira: lito formas.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Adriana Guzmán Restrepo	Instructora	Centro de Comercio y Servicios	01/07/2023

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					



PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- **Denominación del Programa de Formación:** SERVICIOS DE BARISMO
- **Código del Programa de Formación:** 635604
- **Nombre del Proyecto:** Implementación de estrategias de calidad e innovación en servicios de barismo que responda a las necesidades del mercado y desarrollo sostenible.
- **Fase del Proyecto:** Análisis y Planeación
- **Actividad de Proyecto:** Realizar el diagnóstico del servicio, la calidad y la preparación de bebidas a base de café en las tiendas de cafés especiales de la ciudad de
- **Competencia:** Enrique Low Murtra-Interactuar en el contexto productivo y social de acuerdo con principios éticos para la construcción de una cultura de paz.
- **Resultados de Aprendizaje Alcanzar:**
 1. Promover mi dignidad y la del otro a partir de los principios y valores éticos como aporte en la instauración de una cultura de paz.
 2. Establecer relaciones de crecimiento personal y comunitario a partir del bien común como aporte para el desarrollo social.
 3. Promover el uso racional de los recursos naturales a partir de criterios de sostenibilidad y sustentabilidad ética y normativa.
 4. Contribuir con el fortalecimiento de la cultura de paz a partir de la dignidad humana y las estrategias para la transformación de conflictos.
- **Duración de la Guía:** 48 HORAS

2. PRESENTACIÓN

En la presente guía de aprendizaje se abordarán los elementos necesarios para alcanzar los conocimientos propuestos en el resultado de aprendizaje. Se puede afirmar sin duda alguna que la ética es un aspecto fundamental para el desarrollo del hombre y de la sociedad, en tanto que permite racionalizar los sistemas morales establecidos al interior de una comunidad, haciendo posible encontrar diversos campos de aplicación a nivel individual y a nivel social. No solo se trata de emitir juicios morales sobre lo correcto o lo incorrecto, lo bueno o lo malo, se trata, en un sentido mucho más amplio, de dotarse como individuos de las herramientas necesarias para reflexionar y argumentar objetivamente sobre los cuestionamientos morales que se presentan de manera frecuente en la cotidianidad del ser humano.

El componente de Ética en el programa de formación tiene como objetivo influir positivamente en los aprendices para fortalecer en ellos su perfil de salida.

¡El desarrollo de todos los aspectos del ser le permitirán estar un paso más cerca de las metas de su proyecto de vida!



3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Considerando que una de las exigencias de la formación radica en la construcción de autonomía que estimule de manera permanente la autocrítica y la reflexión del aprendiz sobre su quehacer formativo, con el fin de alcanzar los resultados de aprendizaje del programa de formación, mediante el desarrollo de actividades de aprendizaje que aporten evidencias que apunten a la obtención de esos resultados propuestos, y de manera particular, generar mejores personas, mejores familias y en futuro mejores relaciones laborales y empresariales que permiten el desarrollo y crecimiento del bienestar de todos los miembros de la sociedad, debe prestar mucha atención para lograr una comprensión satisfactoria de los mismos.

La memoria, atención y emociones, son áreas de la Psicología que se encuentran inmersas en las decisiones que tomanos y son las responsables de que muchísimas veces, dichas decisiones no se hagan de manera racional y/o consciente.

Para iniciar el proceso de formación, se invita a observar el video "EL MAESTRO SAITO SATOSH" del conferencista Yokoi Kenji <https://www.youtube.com/watch?v=fYJ9VtBt7lQ>

Sobre este mismo se solicitará a los aprendices conformar grupos de trabajo no mayor a 3 personas, donde realizarán un escrito analítico y crítico sobre el tema que será expuesto a sus compañeros mediante un mapa mental.

Actividad 1

"Conocimiento es aprender algo nuevo cada día, pero sabiduría es despegarte de algo cada día" Proverbio Zen.

Un hábito es una forma de conducta positiva adquirida por la repetición de los mismos actos.

Querido aprendiz durante esta actividad de aprendizaje lo invito a leer y comprender el material de apoyo ***"Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva del autor: Stephen Covey"*** que les será entregado.

Después de su respectiva lectura y aclaración de dudas, la instructora los organizará por grupos de trabajo y mediante diferentes técnicas didácticas como mapas mentales, juego de roles, foro, etc., se unificarán conceptos sobre la lectura estudiada. Es importante que la instructora elija las técnicas didácticas de acuerdo con las características y necesidades de sus grupos, de esta manera se podrá motivar y promover la participación de todos los aprendices.

La inclusión de la instructora en la planificación y posterior implementación en el aula apoyará y facilitará el logro de los aprendizajes esperados.

El propósito de esta actividad es ayudar al aprendiz a mejorar el comportamiento en diferentes aspectos de su vida, ya sea en lo personal, familiar o socialmente mediante el fortalecimiento de valores.



Actividad 2

El estudio de las habilidades sociales y emocionales, también conocidas como habilidades transferibles, habilidades del siglo XXI, habilidades interpersonales o habilidades para la vida, permitirá al Aprendiz SENA a ser ágiles, adaptables y ciudadanos preparados para afrontar los retos personales, académicos, sociales y económicos. Las habilidades sociales y emocionales incluyen la resolución de problemas, la negociación, la gestión de las emociones, la empatía y la comunicación, entre otras.

Las habilidades sociales son el conjunto de estrategias de conductas y las capacidades para aplicar dichas conductas que nos ayudan a resolver una situación social de manera efectiva, es decir, que es aceptable para el propio sujeto y para el contexto social en el que está.

Se requiere que el aprendiz lea el material de apoyo **“Las Habilidades Sociales y sus Tipos”** que les será entregado.

Así mismo, las emociones son cruciales en la vida diaria del ser humano. A diario nos vemos influidos por ellas: cuando estamos tristes, cuando estamos contentos, cuando estamos frustrados... Además, dan significado a nuestras decisiones, percepciones o a las interacciones que tenemos con los demás.

Mediante un reconocimiento del cerebro humano, el aprendiz identificará los términos:

1. Emoción
2. Diferencia entre emoción, sentimiento y estado de ánimo
3. Componentes de las emociones
4. Tipos de emociones
5. Función de las emociones
6. Inteligencia emocional

Para la actividad de aprendizaje a desarrollar, los aprendices observarán y en conjunto analizarán la película *Intensamente* de Disney y Pixar. Se propone la organización de un video-foro sobre la Teoría de las Emociones como la actividad evaluativa.

Actividad 3

Reconozco Mi Código de Ética



El Aprendiz del SENA, adquiere habilidades conforme a la normativa vigente para ejercer profesionalmente.



En la siguiente actividad, se identificarán los principales principios que todo aprendiz debe fortalecer antes de su inserción laboral.

1. Integridad
2. Credibilidad
3. Transparencia
4. Consentimiento
5. Privacidad
6. Compromiso

Mediante la lectura del material de apoyo: “**Mi Código de Ética**” que les será entregado a los aprendices, la instructora los dividirá en grupos de trabajo no mayor a 4 integrantes, donde realizarán un ensayo fotográfico utilizando una plataforma de diseño gráfico para crearla, ejemplo: canva.

El producto final, será expuesto por los aprendices en la última sesión programada donde se resaltarán en conjunto las habilidades y principios ya estudiadas.

¡Muchos éxitos!!!!!!!

3.1 Ambiente requerido

- ✓ Ambiente de aprendizaje.
- ✓ Lugar amplio para desarrollo de actividades.

3.2 Materiales.

- ✓ Los que se requieran para la actividad a desarrollar.
- ✓ Material de apoyo.

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento : Etica Vs. Moral Evidencias de Desempeño Las habilidades sociales y nuestro entorno Evidencias de Producto: Reconozco mi código de ética.	 Hacen reflexiones fundamentadas en los hechos de la realidad. Exposición grupal. Trabajan en equipo. Involucran a todos los compañeros a la actividad lúdica. Diseñan la revista teniendo en cuenta los criterios sugeridos. Exposición Final del producto. Aplica principios y valores éticos en su comportamiento diario durante el proceso.	 Estudio de caso. Rúbrica de desempeño.



5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Ética: estudia las acciones humanas en lo que se relacionan con los fines que determinan su moralidad. Dilema ético: es el dilema en que se encuentran las personas cuando tienen que decidir si deben actuar de una manera que pueda ayudar a otra persona o grupo, aunque hacerlo puede estar en contra de sus propios intereses.” (Jones, 2008).

Honestidad: es valor de hablar y actuar con base en la verdad, dejando de lado toda forma de trampa, engaño o fraude que pueda afectar a otra persona.

Libertad: se puede definir como la capacidad que tiene el hombre para tomar decisiones de manera individual con respecto al mundo material y la interacción social que conforman su personalidad y lo caracterizan como un ser único y auténtico.

Moral: según Álvarez (2009), es un conjunto de reglas o normas de comportamiento en que se establece la distinción entre lo bueno y lo malo como criterio de perfección humana. Por moral también se puede entender la dimensión de nuestra vida o rasgo de nuestra personalidad, en la que se vivencian estas normas y se emiten juicios o valoraciones sobre el comportamiento.

Empatía: La capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, la empatía nos permite ver las cosas desde la perspectiva del otro en vez de la nuestra.

Trabajo en Equipo: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Inteligencia Emocional: se refiere a la habilidad de entender, usar y administrar sus emociones en diferentes situaciones.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

78 Plassmann, H., Ramsøy, T. Z., & Milosavljevic, M. (2012). Branding the brain: A critical review and outlook. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 18-36.

Londoño-Cardozo, J., & Tello-Castrillón, C. (2022). La ética del marketing en Colombia desde la mirada de algunos expertos de la academia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 12(2), 197-212

Ariely, D., & Berns, G. S. (2010). Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. *Nature Reviews Neuroscience*, 11(4), 284-292.

Fisher, C. E., Chin, L., & Klitzman, R. (2010). Defining neuromarketing: Practices and professional challenges. *Harvard Review of Psychiatry*, 18(4), 230-237

Knudsen, E. I. (2007). Fundamental components of attention. *Annual Review of Neuroscience*, 30, 57–78



"La vida es maravillosa". Yokoi Kenji, <https://www.youtube.com/watch?v=RC7EG8m2RKk>

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	ADRIANA GUZMAN RESTREPO	INSTRUCTORA	CENTRO DE COMERCIO Y SERVICIOS – REGIONAL CAUCA	04/08/2024

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					



PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- Denominación del Programa de Formación: ATENCIÓN INTEGRAL A LA PRIMERA INFANCIA
- Código del Programa de Formación: **637200**
- Nombre del Proyecto Formativo: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS METODOLOGICAS PARA PROCESOS DE ATENCIÓN Y CUIDADO DE NIÑOS Y NIÑAS DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA
- Fase del Proyecto: PLANEACIÓN
- Actividad de Proyecto Formativo: FOMENTAR PRÁCTICAS EFICACES DEL CUIDADO Y LA ATENCIÓN A LA PRIMERA INFANCIA DESDE LA PROMOCIÓN DE LA ACTIVIDAD FÍSICA, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO; TENIENDO EN CUENTA EL COMPONENTE ÉTICO Y DE LA P
- Competencia: ENRIQUE LOW MURTRA-INTERACTUAR EN EL CONTEXTO PRODUCTIVO Y SOCIAL DE ACUERDO CON PRINCIPIOS ÉTICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE PAZ.
- Resultados de Aprendizaje:
 - ✓ Promover mi dignidad y la del otro a partir de los principios y valores éticos como aporte en la instauración de una cultura de paz.
 - ✓ Establecer relaciones de crecimiento personal y comunitario a partir del bien común como aporte para el desarrollo social.
 - ✓ Promover el uso racional de los recursos naturales a partir de criterios de sostenibilidad y sustentabilidad ética y normativa.
 - ✓ Contribuir con el fortalecimiento de la cultura de paz a partir de la dignidad humana y las estrategias para la transformación de conflictos.
- Duración de la Guía: 48 horas

2. PRESENTACIÓN

Respetados aprendices, los invitamos a leer la presente guía, la cual le ayudará a fortalecer sus competencias. Como sabemos el Sena en su proceso educativo se encuentra enmarcado en la formación por proyectos. Es así como van a encontrar las siguientes competencias: Ética y cultura de paz. Lo que le va a permitir contribuir a un mejor desempeño en las empresas.

2.2 PACTOS INSTRUCTORA Y APRENDICES:

- Llegar puntual según el horario de la formación
- Hacer un buen uso del espacio asignado.
- Dejar el ambiente de aprendizaje aseado.
- Respetar horarios de receso y alimentación.
- Realizar participación de manera respetuosa.
- Principalmente: preguntar constantemente, responder y utilizar la imaginación, con el fin de crear sus propios conceptos.
- Dudas o preguntas, pedir la palabra con respeto.
- Tener comunicación activa y asertiva con la instructora.

¡El desarrollo de todos los aspectos del ser le permitirán estar un paso más cerca de las metas de su proyecto de vida!



3 FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

La Ética y Moral son responsables de la construcción de la base que guiará la conducta del hombre, determinando su carácter, su altruismo y sus virtudes y de enseñar la mejor manera de actuar y comportarse en sociedad”.

Trabajar en la ética es fundamental para aumentar el compromiso y el entusiasmo de los equipos tanto como para gestionar la reputación de la empresa. Y, definitivamente, es a través de la medición, la evaluación del desempeño ético y la recompensa acorde a los resultados en esta materia que la misma podrá traer todos estos beneficios a una organización.

- **Actividad de Reflexión:**

Identificar las fortalezas y debilidades que posee a nivel personal que le permitan construir relaciones de confianza basadas en una cultura de paz.

- **Descripción de la actividad:**

1. La actividad se realiza inicialmente en forma individual
2. A continuación, cada aprendiz en una hoja debe responder las siguientes preguntas:
 - ¿Qué debería mejorar de mí?
 - ¿Cuál es mi mayor temor?
 - Cuando trabajo en grupo ¿qué debo fortalecer en mis relaciones con mis compañeros?
 - ¿Qué me dicen las personas que me conocen sobre mi actitud?
 - En mi trabajo ¿cuál es mi mejor habilidad?
 - Cuando se presentan conflictos ¿Cuál es mi mejor habilidad para resolverlos?
3. Luego elabore un mapa de los sueños donde usted identifique su proyecto de vida a 1 año, 5 años y 10 años, este se debe ser realizado mediante imágenes o dibujos de: educación, salud, familia, finanzas, metas materiales.

- **La instructora informará la entrega de la evidencia.**

Ambiente Requerido: Ambiente convencional, ambiente con computadores, o teléfono celular, conexión a internet.

Materiales: Computadores con internet o teléfonos celulares, tableros, USB, televisor, marcadores, lápices, borradores, hojas blancas, colores, tijeras, cinta, pegante, papel craft.

- **Situación problémica:**

Uno de los aspectos fundamentales en los cuales se enfrentan las empresas, es poder desarrollar relaciones de confianza bajo las cuales pueda construir redes que le lleven a cumplir su misión. Bajo lo cual requiere tener presente sus empleados, clientes, proveedores y cada uno de los grupos de interés que le permitan crecer como empresa. Por lo que el empresario debe desarrollar estrategias en el logro de este objetivo.

Sumado a lo anterior la misma presión que ejerce el día a día, en donde uno de los aspectos con los que se ve enfrentado es lo referente al tema económico. Esto hace que se descuiden o no se les de la importancia que se requiere como es el caso del factor humano. Por esta razón se plantea el siguiente interrogante:

1. Teniendo en cuenta que en Colombia hay un alto porcentaje de empresas, Considera usted que: ¿estas establecen relaciones de crecimiento personal, a partir del bien común pensando en un aporte para el desarrollo social del país basados en principios éticos?



- **Actividad de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje:**

Actividad de contextualización 1

Identificar los aspectos de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva e inteligencia emocional.

Descripción de la actividad:

- Elabore dos carteleras dentro de las cuales evidencie en una el trabajo en equipo y la comunicación asertiva, y en la otra la inteligencia emocional y el liderazgo.
- Puede realizar dibujos a las carteleras y ser más explicativo con ellas, o pegar imágenes que evidencien para qué sirven estos temas en la empresa y cuando se utiliza.
- Finalmente, luego que estén terminadas las carteleras exponerlas en ambiente de formación y tómeles foto y subirlas como evidencia al correo definido por la instructora.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet.

Materiales: Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel.

Actividad de contextualización 2

Identificar los elementos necesarios que contribuyan a partir de principios éticos en la construcción de una sociedad en donde prevalezca la cultura de paz.

Descripción de la actividad:

- Consulte: ¿Qué son principios éticos? ¿Qué es Cultura de PAZ? ¿Qué es ética? ¿Qué es moral? ¿Qué es justicia? ¿Qué es equidad?
- A partir de la consulta realizada elabore un ensayo en donde evidencie los elementos que puedan contribuir en la cultura de paz.
- A continuación, tome foto a la evidencia o en un documento en Word o pdf subir al drive de la instructora la evidencia de aprendizaje

Ambiente Requerido: Ambiente convencional, ambiente con computadores, unidad productiva, sonido.

Materiales: Computadores con internet o teléfonos celulares, usb, televisor, revistas, marcadores, lápices, borradores, hojas blancas, colores, tijeras, cinta, pegante.

- **Actividad de apropiación**

Dar buen uso a los elementos que se utilizan dentro de una empresa de acuerdo a la normativa vigente teniendo en cuenta los principios de sostenibilidad y sustentabilidad de los recursos naturales.

Descripción de la actividad:

- Consulte la página del ministerio del Medio Ambiente sobre las leyes aprobadas para la conservación y preservación de los Recursos Naturales. Y el material de apoyo dispuesto para la actividad.
- Realice un cuadro comparativo sobre las ventajas y desventajas de dar un buen uso a las diferentes materias primas o insumos que se utilizan dentro de una empresa y desde nuestro que hacer cómo podemos contribuir con la preservación de los recursos naturales.



- A continuación, establezca un cuadro en donde se mencione las sanciones a las cuales puede verse expuesta una empresa por el incumplimiento de las leyes establecidas para tal fin.

subirlas como evidencia al correo definido por la instructora.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet, tv plasma.

Materiales: Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, cartulinas.

Actividad de transferencia

Reconocer los componentes de la cultura de paz y su aplicación en las Mipymes que contribuyan en la resolución de conflictos.

Descripción de la actividad:

- Revise la resolución 53/243 del 6 de octubre de 1999 de la Asamblea General de las Naciones Unidas y el material de apoyo suministrado para la actividad.
- Elabore una historieta, o un comic en donde se evidencie el desarrollo de valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida que se evidencie dentro de una Mipyme, como componente fundamental de una cultura de paz en la resolución de conflictos.
- Entregar la evidencia con la orientación de su instructora la actividad realizada.

Ambiente Requerido: Ambiente de formación convencional, mesas, sillas, computadores, conexión a internet, tv plasma.

Materiales: Lápices, colores, marcadores, hojas de examen, pliegos de papel, cartulinas, etc.

4. PLANTEAMIENTO DE EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE PARA LA EVALUACIÓN EN EL PROCESO FORMATIVO.

Fase del proyecto formativo	Actividad del proyecto formativo	Actividad de Aprendizaje	Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Análisis	Analizar la situación actual de la prestación de servicio al cliente en la empresa.	Definir conceptos de dignidad humana a través del	Evidencias de desempeño: 1. En equipos de trabajo,	Utiliza herramientas que permiten la comunicación	Técnica: observación directa Instrumento:



		reconomiento de los derechos.	realiza la lectura del tema “Ética y Derechos Humanos: principios educativos para una sociedad democrática”, del autor Alvorí Ahlert haz un resumen e identifica las necesidades humanas con respecto a los derechos humanos y prepárate para exponer por grupos.	asertiva en diferentes entornos teniendo en cuenta la pedagogía para la paz.	lista de chequeo desempeño.
		Realizar su proyecto de vida en función de los valores.			
		Identificar las emociones humanas a través de situaciones reales e identifica técnicas de gestión de las mismas.	Evidencias de producto: 2. Crea un caso de la vida real en el que usted tenga que poner en práctica sus valores y teniendo en cuenta la cultura de paz. (Comparte en grupo tu respuesta). 3. Proyecto de	- Reconoce su valor y el valor del otro de acuerdo a los principios de dignidad y construcción cultural y autonomía - Define su proyecto de vida de	Lista de chequeo y uso de plataforma.



			vida. 4. Taller sobre emociones y crecimiento personal a través de la película “El día de la marmota” 5. Desarrolla un código de ética para el programa de formación, basado en valores, principios, relaciones personales, relación con el medio ambiente, otros.	acuerdo a los criterios de dignidad, de respeto, creencias, ecología y cultura. - Define su proyecto de vida con base en criterios axiológicos y culturales y hábitos de convivencia - Evidencia respeto por el bien común, la alteridad y el diálogo con el otro con base en principios axiológicos perfil	
--	--	--	---	--	--

Evidencias de Aprendizaje competencia:		Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento: Mapa conceptual características de un emprendedor. Evidencias de Desempeño		• Aplica acciones de emprendimiento de acuerdo con los elementos de desarrollo social y personal	• Observación • Lista de chequeo • Portafolio de evidencias • Cuestionario • Observación • Mapa conceptual



Estructura una Mipyme con los parámetros establecidos de emprendimiento y empresarismo. Evidencias de Producto: Entregar trabajos escritos informes en plataforma o drive.	• Estructura un perfil de emprendedor teniendo en cuenta las habilidades y principios de la gestión empresarial	• Carpeta de evidencias • Evaluación de desempeño • Hoja de cotejo • Reportes • Carpeta de evidencias • Proyecto productivo. • Lista de chequeo con evidencias de visitas y/o salidas empresariales.
---	---	--

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Altruismo: El altruismo consiste en la motivación para actuar de manera consciente, voluntaria y desinteresada, con el objetivo de ayudar o generar bienestar en los demás.

Empresa: Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción. Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado. Grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a

Emprendedor: Según la Ley 1014 de 2006, es una persona con capacidad de innovar, entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

Emprendimiento: Según la Ley 1014 de 2006, una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Incubadora: Una incubadora se puede definir como una organización con la capacidad de asesorar a emprendedores para que sus ideas sean transformadas en proyectos de negocios que puedan ejecutarse.

Influencer: Es una persona u organización con presencia y seguidores (normalmente en redes sociales). Por lo que pasa a ser un elemento muy importante a la hora de dar a conocer o fortalecer una marca. Por eso se llama influencer, porque tienen gran influencia.

están interesados en saber su significado. Los ingresos son la cantidad de dinero que ganamos o recaudamos, en este caso por medio de nuestro emprendimiento.

Innovación: La innovación es un cambio que trae consigo novedades dentro de un producto, servicio, proceso o cualquier otra tarea. En materia de emprendimiento tiene mucha importancia, un emprendedor innovador tiene mucho futuro.

Dignidad Humana: Es una manera de expresar el valor inherente y fundamental que se haya en la existencia individual de las personas. Se introduce desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU.

Cultura: Proviene del latín cultura que significa cultivo. Se entiende por cultura el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. También se considera el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social.

Cultura de Paz: Son los valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida propicios para el fomento de la paz entre las personas, los grupos y las naciones.



Autonomía: Es la capacidad de los individuos o de los pueblos de gobernarse o determinarse a sí mismos

Discriminación: Todo acto u omisión basado en prejuicios o convicciones relacionados con el sexo, la raza, la pertenencia étnica, el color de la piel, la nacionalidad, la lengua, la religión, las creencias políticas, el origen y la condición social o económica, el estado civil, el estado de salud, la situación real o potencial de embarazo, el trabajo o la profesión, las características físicas, la edad, la preferencia sexual, cualquier forma de discapacidad (o una combinación de éstos u otros atributos), que genera la anulación, el menoscabo o la restricción del reconocimiento, el goce o el ejercicio de los derechos humanos, las libertades fundamentales y la igualdad real de oportunidades de las personas.

Equidad: Es un Principio General del Derecho que está íntimamente ligada a la justicia, no pudiendo entenderse sin ella. Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.

Estado de derecho: Organización jurídica del Estado, cuyo poder y actividades están regulados y controlados todos los órganos e individuos integrantes, esto es, regidos por el derecho y sometidos al mismo.

Responsabilidad. Concepto fundamental que consiste en la capacidad moral de todo sujeto de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias, en la medida en que su acción u omisión se traduzca en agresión o daño para otro individuo

Valor ético-moral: Propiedades de elementos de la conciencia social previamente internalizados, así como de la conciencia individual y del subconsciente, que tienen una significación positiva para la

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Universidad Santo Tomás Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación. Revista de Investigación Cuerpo, cultura y movimiento: Bogotá: Ediciones USTA, 2014.
- Balagué Serre, Natàlia. Complejidad y deporte / Barcelona: INDE, 2016.
- Manual de la organización institucional del deporte / Barcelona: Editorial Paidotribo, ©2015.
- Biomecánica básica: aplicada a la actividad física y el deporte / Barcelona: Editorial Paidotribo, ©2015.

6. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	ADRIANA GUZMÁN RESTREPO	Instructora	Centro de Comercio y Servicios.	01/02/2024

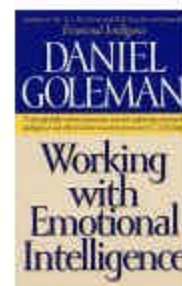
7. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					



Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos



Inteligencia emocional en la práctica

por Daniel Goleman

RESUMEN EJECUTIVO

En su best-seller *Inteligencia Emocional*, Daniel Goleman explicaba que el éxito de una persona no dependía en un 100% de su coeficiente intelectual o de sus estudios académicos. Lo que más importa es el nivel de inteligencia emocional. En la continuación se describe lo que significa trasladar esta inteligencia emocional al ambiente laboral.

La inteligencia emocional, tal y como lo señala Goleman, es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean.

En este libro usted:

- Descubrirá por qué la inteligencia emocional contribuye con el éxito profesional de toda persona.
- Comprenderá por qué la inteligencia emocional causa un gran impacto a nivel gerencial y hace la diferencia entre líderes mediocres y verdaderos.
- Explorará las 25 competencias personales y sociales para tener un desempeño estrella en cualquier tipo de trabajo y negocio.
- Analizará mediante casos e investigaciones los estudios que han comprobado que en las empresas son muy importantes las "habilidades blandas".

Más allá de la experiencia

Las reglas en el mundo laboral están cambiando, las personas ahora son juzgadas en base a un nuevo canon: no sólo cuán inteligente, entrenado o experimentado se es, sino también cuán bien pueden manejarse a sí mismos y a los demás.

Esta nueva medida está siendo aplicada con mayor frecuencia en las empresas, al escoger a quién se va a contratar o no, quién puede ser retenido y quién promovido. Las nuevas reglas predicen quién tendrá un desempeño estrella y quién no. Sin importar el campo en el que se desempeñe, lo importante es que se están evaluando las características cruciales para mercadearse en el mundo laboral.

Estas nuevas reglas no tienen mucha relación con lo aprendido

en los años escolares - habilidades académicas, etc. Se supone que la persona cuenta con esos conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo. El énfasis ahora está en las cualidades personales, tales como la iniciativa, empatía, adaptabilidad y persuasión.

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarnos y para manejar las emociones bien con nosotros mismos y en las relaciones con los otros.

Un alto nivel de inteligencia emocional es sumamente importante en los negocios porque:

- Si usted trabaja para una pequeña empresa o para usted mismo: su habilidad para desempeñarse al máximo dependerá en gran parte en poseer estas habilidades. Aunque jamás las haya aprendido en la escuela, su carrera dependerá de cuán bien usted las domine.
- Si trabaja en una gran empresa: probablemente está siendo evaluado en términos de estas capacidades, aunque usted no lo sepa. Cualquiera que sea su trabajo, entender cómo cultivar estas habilidades puede ser esencial para lograr el éxito.
- Si forma parte de un equipo gerencial: necesita considerar cuán bien su compañía nutre estas competencias para maximizar la inteligencia de sus empleados y hacer que sus negocios sean mas efectivos y productivos.

Se ha comprobado que la inteligencia emocional es el factor más importante al determinar la excelencia de cualquier trabajo. Esto no sorprende cuando el trabajo en sí es ventas; pero ocurre incluso entre científicos y profesionales técnicos - el pensamiento analítico está en tercer lugar, después de la habilidad para influir y la motivación hacia el logro. Por ejemplo, un ingeniero brillante puede que tenga una idea genial en su mente, pero no sirve para nada si a más nadie le interesa o la conoce.

La inteligencia emocional incluye 5 dimensiones básicas, que a su vez son la base para las 25 competencias emocionales críticas para un excelente desempeño en el ambiente laboral.

Ninguna persona puede alcanzar la perfección en las 25 competencias. Sin embargo, un excelente desempeño requiere de fortaleza en al menos seis de las competencias, y que estas estén distribuidas equilibradamente en las cinco dimensiones.

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para mas información visite: www.resumido.com

Dimensión 1: Auto-conciencia

La autoconciencia es la primera dimensión de la inteligencia emocional. Esta dimensión es vital para lograr adquirir las tres competencias que la integran:

Conciencia emocional

Las personas que poseen esta destreza saben reconocer sus emociones y por qué las están sintiendo; reconocen cómo sus sentimientos afectan su desempeño y reconocen sus valores y sus metas.

En el departamento de asesoría financiera de American Express, la conciencia de las emociones propias es central para un excelente desempeño. Cuando los planificadores financieros discuten temas como dinero y mortalidad, algunos de los clientes se pueden sentir desconfiados o estresados.

Los planificadores fueron entrenados para tener más empatía y sintonizar sus emociones con la de sus clientes - lograron relaciones confiables a largo plazo que se tradujeron en ventas mas altas por cliente.

La autoconciencia también sirve como barómetro interno, asegurando si el trabajo de la persona encaja con su sistema de valores. Si hay una disonancia, las personas tienden a sentirse mal. Si el trabajo que desempeñan y su sistema de valores están alineados, se sentirán con energía plena.

Auto evaluación precisa

Las personas que poseen esta competencia conocen sus fortalezas y debilidades, y están abiertas a la retroalimentación y al aprendizaje continuo.

El Centro para un Liderazgo Creativo llevó a cabo un estudio para comparar ejecutivos que eran exitosos y otros que no (renunciaban, eran despedidos, o rezagados). Ambos grupos poseían debilidades, pero los ejecutivos exitosos buscaban una retroalimentación activa para que les ayudase a incrementar su desempeño y fortalecer así sus debilidades.

Cuando las personas comprenden sus defectos pueden mejorar sus áreas débiles, sintiéndose más seguras a la hora de desempeñarse en su trabajo.

Auto-confianza

Guarda mucha relación con la destreza anterior. Las personas que la poseen son capaces de ir más allá de lo establecido y de tomar buenas decisiones, a pesar de incertidumbres y presiones. Los empleados con auto-confianza se sienten listos para asumir riesgos y dominar nuevos retos o habilidades.

El éxito en estas personas ocurre en parte por la profecía que se auto cumple: como creen en sus habilidades, trabajan más y con mayor empeño, logrando mejores resultados.

Dimensión 2: Auto-regulación

La auto-regulación es una dimensión clave en la inteligencia emocional. Está relacionada con la parte pre-frontal del cerebro, área de “la memoria que trabaja” - tiene la capacidad de prestar atención, recordar información y tomar decisiones.

Esta memoria trabaja mejor cuando la mente está en calma; pero cuando surge una emergencia, el cerebro cambia a un modo protector, poniendo alerta a todo el sistema. Durante la emergencia, el cerebro reduce la creatividad, y la planificación a largo plazo, para centrarse en la urgencia. Cuando una persona está nerviosa (al dictar una charla, por ejemplo), le ocurren bloqueos mentales temporales, ya que el cerebro percibe esto como una emergencia y congela la habilidad del orador para expresarse.

Autocontrol

Implica mantenerse al tanto de las emociones disruptivas y de la impulsividad. Las personas con esta competencia dominan sus impulsos y sentimientos de forma positiva: se mantienen en calma, y aún en momentos difíciles, pueden pensar con claridad y mantenerse enfocados bajo presión.

Las personas que trabajan para adquirir esta competencia utilizan meditación y ejercicio como herramientas para controlarse. Esto no significa que jamás se molesten, sino que el relajamiento y la meditación les sirven para mitigar tales emociones destructivas.

Fiabilidad

Las personas fiables actúan con ética, crean confianza y admiten sus errores al tiempo que confrontan las acciones no éticas en los demás. La fiabilidad en el ambiente laboral significa dejar que las personas conozcan los valores y principios de uno, y actuar en forma consistente con ello.

Las personas que jamás admiten sus errores o se presentan ante los demás sin ser auténticos, están debilitando su imagen y credibilidad frente a sus compañeros.

En el New York Times en 1997, se publicó una encuesta hecha a 1.300 empleados por la Asociación de Funcionarios Éticos - revelaba que la mitad había estado relacionada en prácticas de negocios poco éticas en algún momento de sus carreras.

La fiabilidad implica puntualidad, cuidado en el trabajo, autodisciplina, responsabilidad, ser escrupuloso, etc.

Innovación y adaptabilidad

Puede ser muy importante para sobresalir en ciertos campos profesionales. Las personas innovadoras buscan formas de aportar ideas frescas, provenientes de una variedad de orígenes, con soluciones a problemas, nuevas formas de hacer las cosas, etc.

Los empleados adaptables manejan múltiples exigencias, cambiando sus prioridades y ajustándose a los cambios rápidamente. Ellos son los suficientemente flexibles como para cam-

biar sus respuestas y tácticas a situaciones fluidas.

Uno de los ejecutivos más adaptables e innovadores del mundo es Andrew Grove, el CEO de Intel. En 1970, la competencia japonesa comenzó a dominar el mercado de los chips de memoria para computadoras, que era el negocio principal de Intel para el momento. La gerencia de Intel cambió su estrategia hacia los microprocesadores.

Grove piensa que esos momentos son decisivos para las compañías, ya que de no adaptarse lo suficiente y repensar su estrategia a tiempo, puede desaparecer.

Dimensión 3: Motivación

Muchos de los mejores empleados con un gran desempeño no se sienten motivados por el factor monetario exclusivamente. Un estudio hecho a más de 700 profesionales y ejecutivos de negocios, encontró que la fuente de motivación más grande era el reto creativo y la estimulación por el trabajo en sí.

Las siguientes tres fuentes de satisfacción provenían del orgullo al hacer el trabajo, las relaciones laborales y de ayudar o enseñar a los demás en el trabajo.

Motivación al logro

Esto hace que las personas luchen por mejorar o cumplir con estándares de excelencia. Las personas que poseen esta destreza se establecen metas retadoras; buscan información para reducir la incertidumbre y encuentran formas para hacer las cosas mejor, y aprender cómo mejorar su desempeño.

Las personas que están motivadas al logro sienten que la retroalimentación es muy importante en sus trabajos. Ellos le hacen seguimiento al éxito, a través del ingreso, reportes de ventas o estándares organizacionales. Crean sus propias medidas de desempeño.

Compromiso

Las personas que tienen un alto desempeño están motivadas también por su compromiso con las metas de la empresa. Los empleados con esta competencia hacen sacrificios para alcanzar una meta organizacional mayor; utilizan los valores centrales del grupo para tomar decisiones y buscan activamente oportunidades para desarrollar la misión del grupo.

El compromiso es posible cuando las metas del individuo se reflejan en las de la empresa. Los altos niveles de compromiso se encuentran en las personas que creen en lo que hacen y en la empresa para la que trabajan.

Iniciativa y optimismo

Las personas que demuestran iniciativa persiguen metas que sobrepasan las expectativas que los otros se han hecho de ellos; buscan oportunidades, rompen las reglas de ser necesario y mueven a otros a realizar esfuerzos.

La competencia que está más relacionada con la iniciativa es el optimismo. Un optimista puede ver una oportunidad donde hay

un obstáculo, y piensa que tiene el poder de hacer algo al respecto.

El valor de un optimista ha sido probado por muchas empresas. En la asesoría financiera de American Express, una prueba piloto en entrenamiento de optimismo ayudó a incrementar las ventas 3 meses después de haberse producido - un resultado sorprendente que convenció a la empresa a repetirlo.

Dimensión 4: Empatía

De todas las competencias, la empatía es la fundamental para comprender y apreciar los sentimientos de las demás personas. Es la dimensión base para todas las competencias sociales que son importantes en el ambiente laboral.

Comprender a los demás

Las personas que cuentan con esta competencia son atentas ante las emociones que demuestran las demás personas, son buenos escuchas, demuestran sensibilidad hacia las perspectivas y sentimientos de los otros.

Los ejecutivos pueden emplear la empatía para sentir las necesidades de sus empleados, luego basado en la comprensión pueden promover las habilidades de los empleados.

Desarrollo de los demás

Esto puede verse cuando las personas reconocen y compensan las fortalezas y logros de los demás; ofrecen una retroalimentación completa y actúan como un mentor.

Para desarrollar a su personal tome en cuenta las siguientes técnicas:

- 1.- Espere lo mejor de los empleados que tienen el mas bajo desempeño, y deles un trato de ganadores, lo cual puede surtir el efecto de la profecía que se auto cumple.
- 2.- Promueva el desempeño de sus subordinados asignándoles un reto adecuado a sus cargos, junto con un voto de plena confianza.
- 3.- Señale los problemas sin proponer soluciones; esto implica que ellos deben hallarla por si mismos, lo que mejora su confianza en la toma de decisiones.

Orientación al servicio

Las personas con esta habilidad comprenden las necesidades de los clientes y las relacionan con los servicios y productos; buscan formas para incrementar la lealtad y satisfacción del cliente; y ofrecen su asesoría de confianza a los clientes.

Para construir una relación a largo plazo con los clientes, ellos deben ser vistos como personas con sentimientos, no como compradores con dinero. Los vendedores deberían crear empatía al comienzo de la interacción, para lograr sentir las necesidades de ellos. Lo peor que puede hacer un vendedor es abordar el enfoque de "nosotros contra ellos" refiriéndose a los vendedores contra el cliente, la manipulación del cliente no permite que se cree la relación con el cliente y que el negocio

se repita en el futuro.

Apalancamiento de diversidad

Las personas que saben como apalancar la diversidad aprecian las diferencias que existen entre los distintos tipos de personas que se encuentran a su alrededor; respetan y se relacionan bien con personas de diversos orígenes; ven la diversidad como una oportunidad para la organización.

Investigaciones llevadas a cabo por la Universidad de Stanford, demostraron que los estereotipos negativos acerca del género o raza podían disminuir seriamente el desempeño laboral.

Para alcanzar el éxito, las personas necesitan sentirse apreciadas y valoradas; las minorías pueden llegarse a sentir amenazadas si no sienten esto por parte de sus compañeros de trabajo, afectando su desempeño y el de los demás,

En la Escuela de Negocios de Harvard hay una frase muy usada que dice: “triumfa a través de los otros que son diferentes a ti.” La habilidad para apalancar la diversidad es una competencia que va en franco aumento en los mercados globales.

Conciencia política

Significa reconocer las influencias políticas y sociales, y estar a tono con el clima y cultura de la organización. Esto determina lo que es aceptable y lo que no en una empresa.

Las personas que cuentan con esta habilidad reconocen fácilmente las relaciones de poder clave; detectan las conexiones sociales cruciales y entienden las fuerzas que modelan las acciones y percepciones de clientes y competidores.

Si usted mantiene relaciones en su trabajo con otros empleados o clientes, es crítico conocer quien realmente posee el poder y toma las decisiones. Toda empresa tiene su propio sistema de influencia. Algunas personas lo reconocen y otras no. Las personas que mantienen buenas conexiones personales dentro de una compañía, son las que poseen esta destreza.

Dimensión 5: Habilidades sociales

La última dimensión de la inteligencia emocional implica dominar las habilidades sociales.

Influencia

Las personas que poseen esta competencia saben ganarse a la gente; saben cómo hacer presentaciones que atraigan a los escuchas, crean consenso y obtienen apoyo.

Las investigaciones han demostrado que las emociones son contagiosas, es decir que nos contagiamos de las emociones de quienes nos rodean.

Comunicación

Las personas que poseen esta destreza saben lidiar directamente con asuntos difíciles; saben escuchar; y aceptan las malas noticias al igual que las buenas. Crear una atmósfera de

apertura no es una tarea fácil.

Según la revista Newsweek, la queja más frecuente de los trabajadores norteamericanos es la mala comunicación con la gerencia. 2/3 de los empleados insisten que esto los frena en su desempeño.

Los ejecutivos exitosos siempre ofrecen formas a sus subordinados de acceder a ellos con buenas ideas. Por ejemplo, a través del correo electrónico, buzón de sugerencias, etc.

Manejo de conflictos

Las personas que cuentan con esta destreza saben manejar las dificultades entre personas o situaciones tensas con diplomacia y tacto - hallan formas de eliminar los desacuerdos, desescalándolos; y trabajan hacia soluciones ganar-ganar.

Para resolver conflictos es importante tener un proceso en mente antes que el problema surja. Algunas formas para evitar un conflicto:

- 1.- Cállese, póngase en sintonía con sus sentimientos y expréselos acordemente.
- 2.- Demuestre disponibilidad para solucionar las cosas, conversando el asunto, no añadiéndole más agresión.
- 3.- Expresé su punto de vista con un lenguaje neutral, en vez de en un tono argumentativo.
- 4.- Trate de hallar formas para resolver la disputa, trabajando juntos para encontrar una solución mutuamente atractiva.

Liderazgo

El liderazgo requiere de la destreza anterior. Las personas que lo poseen suscitan entusiasmo por una visión y misión compartida; apartan sus intereses particulares en aras del objetivo común: guían el desempeño de los demás, al tiempo que se hacen responsables si algo sucede.

Catalizador de cambios

Las personas con esta destreza reconocen la necesidad para el cambio; retan el status quo; premian el cambio; y animan a los demás a emprenderlo.

Johan Patrick, un estratega de la empresa IBM, notó en 1993 que la empresa aún se estaba enfocando en el negocio del hardware de computadoras, mientras que el futuro yacía en las compañías de Internet. IBM no tenía productos o planes para la red. Sugirió que IBM debía crearles una cuenta de correo electrónico a todos sus ejecutivos y empleados, crear una página web de la empresa, etc. Hoy en día todavía esas ideas son práctica estándar, pero en aquel momento eran ideas radicales. Patrick es un ejemplo de catalizador de cambios.

Creación de lazos

Esta competencia es expresada cuando las personas cultivan redes extensas informales; buscan crear relaciones mutuamente beneficiosas; crean “rapport”, mantienen a los demás al tanto

de lo que ocurre, y mantienen relaciones amistosas entre sus asociados y compañeros de trabajo.

Este tipo de conexiones son particularmente valiosas cuando una persona pierde su empleo. Las personas que crean lazos ayudan a los otros tanto dentro como fuera de su organizaciones. Cuando necesitan asistencia en momentos difíciles, pueden pedir favores de otros a quienes han ayudado durante sus buenas épocas.

Colaboración y cooperación

Esta competencia está ligada a la anterior. Implica balancear el enfoque en las tareas al tiempo que se presta atención a las relaciones; compartir planes, información y recursos; promover un clima amigable y cooperador; y buscar oportunidades para la colaboración.

Cuando las personas no logran colaborar ni cooperar, su relación es más difícil de mantener. Muchos de los problemas que las personas afrontan en sus trabajos son debido a las malas relaciones laborales, no por el trabajo en sí.

Capacidades de equipo

Esta cualidad hace que todos los miembros de un equipo participen de forma activa y entusiasta en las actividades: construye

identidad y compromiso en el equipo; y comparte los créditos cuando llega el éxito. Las habilidades para trabajar en equipo son importantes porque las tareas están creciendo y son tan complejas que ninguna persona posee todas las habilidades necesarias para llevarlas a cabo por sí solo. Trabajar en equipos puede hacer que el trabajo sea más agradable y satisfactorio para los miembros del equipo, reduciendo la rotación y el ausentismo del personal.

Conclusión

Las dimensiones y competencias de la inteligencia emocional pueden parecer difíciles de dominar y adquirir - la buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender. Los individuos pueden identificar las habilidades que necesitan para actualizar y luego trabajar para mejorar tales competencias.

Los líderes de los negocios deben hacer de la inteligencia emocional una prioridad al contratar, entrenar, evaluar desempeño y promover a las personas.

Mientras que la inteligencia emocional no ofrece garantía alguna de una mayor participación en el mercado o de lograr un equipo más saludable, las empresas y personas que lo apliquen seguramente lograrán buenos resultados y serán competitivos en el futuro.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=230>



Objetivos.

- Entrenar a los participantes a identificar el estilo de comunicación que más utilizan para la interacción en su vida cotidiana.
- Fomentar el uso de la comunicación asertiva, como una habilidad de solución de problemas.

Habilidades que se desarrollarán con el taller:

Al finalizar el taller los participantes estarán en la capacidad de identificar y reconocer el estilo de comunicación que más utilizan, de igual manera reflexionarán la importancia del uso de la comunicación asertiva para dar solución a un problema.

Preguntas orientadoras.

Al momento de dar solución a un problema ¿cómo sueles comunicarte para resolverlo?

¿Recurres a la fuerza física o a la agresión verbal para solucionarlo?

¿Cómo reaccionan las personas a tu forma de dar solución a un problema?

Reflexión:

Esa forma de dar solución a un problema ¿te permite resolverlo de forma efectiva?

Competencias a desarrollar.

Cognoscitivas: Se refiere a las capacidades para realizar diversos procesos mentales. En este caso, son capacidades para llevar a cabo procesos mentales que favorecen el ejercicio de la ciudadanía. En este taller se propende por desarrollar competencias como:

Empatía: Es la habilidad para ponerse en los zapatos de los demás y entender lo que otros sienten. Lograr acuerdos de beneficio mutuo e interactuar pacífica y constructivamente con los demás (Chaux, Lleras, & Velásquez, 2004).

Generación de opciones: Es la capacidad para imaginarse creativamente muchas maneras de resolver un conflicto o un problema social. Varias



investigaciones han mostrado que cuando esta competencia no está bien desarrollada, las personas pueden recurrir más fácilmente a resolver las situaciones por la fuerza y la agresión porque no parecen contar con otras alternativas. Algunas técnicas de creatividad como la lluvia de ideas, en la cual el objetivo es imaginarse muchas alternativas diversas tratando de evitar emitir juicios sobre ellas, son útiles para la práctica de esta competencia (Chaux, Lleras, & Velásquez, 2004).

Comunicativas: Vivir en sociedad implica necesariamente poderse comunicar con otros de maneras efectivas. Entre más competentes seamos en nuestra capacidad para comunicarnos con los demás, más probable es que podamos interactuar de maneras constructivas, pacíficas, democráticas e incluyentes. Chaux, Lleras, & Velásquez (2004) definen las competencias comunicativas como las habilidades que nos permiten entablar diálogos constructivos con los demás, comunicar nuestros puntos de vista, posiciones, necesidades, intereses e ideas, en general, y comprender aquellos que los demás ciudadanos buscan comunicar. Algunas de estas competencias son:

Saber escuchar o escucha activa: Esta habilidad implica no solamente estar atento a comprender lo que los demás están tratando de decir, sino también demostrarles a los demás que están siendo escuchados. Esto puede suceder de diversas maneras, por ejemplo demostrando atención con el lenguaje corporal o evitando interrumpir a los demás mientras hablan.

Asertividad: Es la capacidad para expresar las necesidades, intereses, posiciones, derechos e ideas propias de maneras claras y enfáticas, pero evitando herir a los demás o hacer daño a las relaciones. La asertividad es necesaria, por ejemplo, para poder manifestar un desacuerdo o responder ante una ofensa, de tal forma que los demás no se sientan agredidos.

Argumentación: Es la capacidad de expresar y sustentar una posición de manera que los demás puedan comprenderla y evaluarla seriamente. En una situación de desacuerdo entre dos o más personas, la argumentación les permite a los ciudadanos competentes comunicar sus ideas de tal forma que los demás no sólo



las entiendan sino que inclusive puedan llegar a compartirlas, todo esto sin recurrir a la fuerza o al uso del poder.

Marco Teórico.

La comunicación representa la capacidad para establecer un canal adecuado en donde el mensaje emocional llegue en forma correcta y sea percibido por la otra persona de manera que surta efecto. La comunicación tiene entonces dos formas de establecerse: a través de lo verbal y a través de lo no verbal (o corporal). Esta capacidad comunicativa es muy compleja pues involucra no sólo la forma en la que se expresan los mensajes, sino también la intuición del momento adecuado para hacerlo. Según Steiner & Perry (1997) reúne las habilidades de percibir el cómo y el cuándo de una manifestación emocional.

La comunicación es el proceso más importante de la interacción del ser humano. Es el intercambio de ideas, sentimientos y experiencias que han ido moldeando las actitudes, conocimientos, sentimientos y conductas ante la vida. Cuando las habilidades comunicativas fallan por la emisión inadecuada de un mensaje emocional, repercute en la otra persona de manera negativa desencadenando un efecto de desconcierto y desconfianza pues ésta recibe dos mensajes contradictorios, valorados por la intuición (Aguirre, Mesa, Morales, & Saldarriaga, 2008).

Para Aguirre, Mesa, Morales, & Saldarriaga (2008) las personas están constantemente interrelacionadas con otros, en algunas ocasiones de éstas relaciones se derivan situaciones angustiantes y conflictivas, que son potentes generadores de estrés y pueden dificultar la implementación adecuada de la comunicación; es por esto, que en muchas ocasiones la gente se corta al hablar, no sabe pedir un favor, le cuesta ir sola a realizar actividades sencillas, no puede comunicar lo que siente, no sabe resolver situaciones con los amigos o con la familia, o tal vez carezca de amistades, entre otras situaciones.

En todas estas dificultades se observa la falta de habilidades sociales. Cañón-Montañez & Rodríguez-Acelas (2011) afirmó que la conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de comportamientos emitidos por un individuo en un contexto interpersonal



que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

Ahora bien, aunque es en la infancia cuando se aprende en mayor medida a relacionarse con los demás, este proceso continua durante toda la vida; es muy probable que en alguna ocasión cualquier individuo haya tenido dificultad en defender sus derechos, expresar sentimientos u opiniones, defender el propio punto de vista sin agredir a los demás, iniciar nuevas relaciones o simplemente poner punto final a una conversación. Es aquí, donde la asertividad funciona como una habilidad social, pero ¿qué es la comunicación asertiva?

La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse verbal y pre verbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones. Un comportamiento asertivo implica un conjunto de pensamientos, sentimientos y acciones que ayudan a una persona a alcanzar sus objetivos personales de forma socialmente aceptable. La comunicación efectiva también se relaciona con la capacidad de solicitar consejo o ayuda en momentos de necesidad (Mantilla, 2002; Organización Mundial de la Salud, 1999).

Es decir, nos referimos a una forma para interactuar efectivamente en cualquier situación que permite a la persona ser directa, honesta y expresiva. El principio de la asertividad es el respeto profundo del yo, sólo al sentar tal respeto, podemos respetar a los demás. Mucha gente necesita aprender sus derechos personales, como expresar pensamientos, emociones y creencias en formas directas, honestas y apropiadas sin violar los derechos de cualquier otra persona. La esencia de la conducta asertiva puede ser reducida a cuatro patrones específicos: la capacidad de decir "no", la capacidad de pedir favores y hacer requerimientos, la capacidad de expresar sentimientos positivos y negativos, y la capacidad de iniciar, continuar y terminar conversaciones (Lazarus, 1966).



Tipos de comunicación.

Comunicación verbal: El principal vehículo de la comunicación es el lenguaje oral o escrito que tiene como finalidad la comunicación del pensamiento, aunque a veces también puede servir para disfrazarlo. Las palabras, además de su significado académico tienen una serie de matices adicionales tanto para la persona emisora como para la receptora, que pertenecen al mundo de sus experiencias, sentimientos, intereses, que si no son compartidos por ambas dificultan el mutuo entendimiento. La elección de las palabras hecha por el sujeto, indica ya en parte sus sentimientos hacia un tema o una persona. Además hay que tener en cuenta que el lenguaje forma parte de la cultura, y como ella puede ser muy diversa y tener muchos matices (Viana, 2013).

Además del significado de las palabras, el tono, la velocidad con que se dicen, las inflexiones de la voz, etc., son otros tantos estímulos vocales que matizan el significado de las palabras que pronunciamos, de ahí la importancia de constatar si comunicamos lo que realmente queremos comunicar y si percibimos lo que nos quieren transmitir, (retroalimentación).

Según Viana (2013) las causas que dificultan la comunicación son muchas y muy variadas. Casi todas tienen que ver con los roles que cada persona juega, con las expectativas de ambas, con la autoimagen y con la imagen que se tiene de las personas con las que nos estamos comunicando, con los prejuicios, estereotipos, maneras de ver y valorar la realidad, los miedos, las emociones, los sentimientos.

Por otro lado, la comunicación se facilita cuando se tiene en cuenta a la persona con quien se habla:

- Su manera de ser, sus necesidades, su situación.
- Se le acoge y acepta como es.
- Se le mira.
- Se le habla con espontaneidad y confianza.
- Se asegura (la persona mediadora) de que es entendida.



- Se mantiene la calma.
- Se trata de meterse en “el pellejo de la persona”.
- Se le muestra simpatía y afecto.
- Se mantiene un trato de igualdad.

Comunicación no verbal: La comunicación no verbal es la que utiliza

elementos no lingüísticos: los gestos, la apariencia externa, la mímica, las posturas, las distancias, el tono de voz, los silencios, el olor, las miradas. La comunicación no verbal sustituye, refuerza, completa, apoya la comunicación verbal. Ocurre sin embargo que a veces no coinciden, por eso es muy importante saber escuchar el lenguaje no verbal de la persona que nos habla. La mayoría de investigadores e investigadoras coinciden en afirmar que el canal verbal se usa sobre todo para transmitir información y el canal no verbal expresa las actitudes y sentimientos de la persona (Viana, 2013).

La comunicación no verbal tiene sus riesgos y hay que tener en cuenta algunos principios como por ejemplo que los gestos no son universales: Los mismos gestos pueden tener diferentes significados según las culturas, los países e incluso las personas. Los gestos no pueden valorarse independientemente del contexto verbal y circunstancial en el que se emiten, tienen diferente lectura según el uso, el origen y la codificación.

Estilos de comunicación.

Los estilos *pasivo* y *agresivo* son los extremos opuestos de un continuo, en cuyo punto medio se sitúa el estilo *asertivo*, que constituye el grado óptimo de utilización de los diferentes componentes verbales, no verbales y paraverbales de la comunicación (Van der Hofstandt, 2005)

El estilo *pasivo* es aquel que caracteriza a la persona que no defiende sus derechos, con escaso humor, postura distante y contraída, volumen bajo de voz, poca claridad, tiempo de habla igualmente escaso y que accede a las demandas de los demás sin importarle las propias. Van der Hofstandt (2005) afirma que el estilo de comunicación *agresivo* implica,



como característica general, la agresión, y también el desprecio y dominio hacia los demás. La persona que se expresa agresivamente por medio de gestos intimidatorios, utilizando palabras de contenido imperativo y amenazador, defiende sus derechos faltando al respeto hacia los derechos de los demás.

El estilo *asertivo* se refiere a comportarse tal y como uno es. Es decir, ser asertivo significa dejar que los demás sepan lo que sientes y piensas de una forma que no les ofenda, pero que al mismo tiempo te permita expresarte. Puedes reconocer y respetar los sentimientos, opiniones y deseos de los demás de forma que no te impongas y que no te permita que los demás se aprovechen de ti. También significa defender tus propios derechos. Ser asertivo no es sólo una cuestión de “buenas maneras”, es una forma de comportarse ante los demás de modo que les permite conocer tus sentimientos e ideas sin atropellar o ignorar las suyas.

Descripción de actividades.

Materiales Específicos.

Salón o un espacio amplio para trabajar en grupo. Lapiceros o marcadores de colores, hojas blancas, tablero.

Dinámica de activación.

¡Qué viene el cartero!

Con esta actividad se busca que los participantes se conozcan entre ellos y así puedan interactuar mejor a lo largo del desarrollo del taller. La dinámica consiste en que los participantes sentados forman un círculo, una persona de pie (seleccionada aleatoriamente) es el cartero. El cartero dirigiéndose a la gente del círculo dice: "un, dos y tres", y entonces todas las personas sentadas, a voz en grito, o según los tonos que haya demandado el cartero gritan a la vez: ¡Que viene el cartero! Ante lo cual el cartero dice: "Traigo una carta para todas aquellas personas que..." y se pueden decir cosas que afecten a varios de los presentes (que lleven gafas, que les guste el color amarillo...). En ese momento todas las personas que cumplan el requisito expresado por el cartero, deberán cambiar de sitio,



momento que aprovechará éste para sentarse. La persona que quede en pie será el nuevo cartero.

Presentación de contenidos.

Se inicia por presentar los conceptos de comunicación y los diferentes estilos (pasivo, agresivo, asertivo) ante el grupo. A través de juego de roles que consta de tres escenas con tres situaciones en las que se emplean los tres estilos de comunicación. Los participantes seleccionan a unos voluntarios para que puedan representar dichas situaciones. Las escenas se dividen así:

Primera escena.: Estilo agresivo

Sujeto 1. Oye, ¡tenemos que hablar! Es sobre el asunto de lavar y secar los platos. ¡O te comprometes y me ayudas, o simplemente no te vuelvo a dejar salir con tus amigos!

Sujeto 2. Déjame, ahora estoy viendo televisión.

Sujeto 1: ¿Quién estuvo de sirvienta toda la semana pasada? Mientras la televisión funciona, no te importa nada de lo que ocurre a tu alrededor.

Sujeto 2: ¡No empieces otra vez!

Sujeto 1: Todo lo que deseas es mirar la pantalla y aumentar tus gordos.

Sujeto 2: ¡Ay, ya cállate!

Segunda escena. Estilo pasivo

Sujeto 1: Perdona, ¿te molestaría mucho lavar y secar los platos?

Sujeto 2: Estoy viendo la televisión.

Sujeto 3: Ah, bien, de acuerdo, yo lo hago.

Tercera escena: Estilo Asertivo.

Sujeto 1: Quisiera que fueras secando los platos mientras yo los lavo.

Sujeto 2: Estoy viendo la televisión.



Sujeto 1: Me sentiría mucho mejor si compartiéramos la responsabilidad de las tareas de la casa. Puedes volver a ver televisión en cuanto hayamos terminado.

Sujeto 2: Es que están a punto de coger a los malos.

Sujeto 1: Bien, puedo esperarme un poco. ¿Me ayudarás cuando termine la película?

Sujeto 2: Te lo aseguro.

A continuación, se realiza una lluvia de ideas para reflexionar acerca de las escenas representadas anteriormente. En la *primera escena* donde se representa el estilo agresivo, la línea general es de ataque y que el sujeto 1 repite la cólera de anteriores enfados. Tales escenas no tienen nunca un ganador porque la conducta agresiva sólo va dirigida a agredir al otro, creando resentimientos e impidiendo la mejora de la situación. En la *segunda escena*, se representa el estilo pasivo, al decir “Ah, bien, de acuerdo, yo lo hago.” El sujeto 1 está recompensando al sujeto 2 por desentenderse del asunto: Actuando de esta forma pasiva, el sujeto 1 no sólo no consigue lo que quiere, sino que pierde un poco de su respeto por sí mismo. Se va convirtiendo en un mártir callado que puede que más tarde intente vengarse del sujeto 2 dejando, por ejemplo, que la comida se le queme un poco. En la *tercera escena*, se observa que la conducta asertiva no necesita insultar para solucionar un problema entre dos personas. La petición asertiva incluye un plan determinado a seguir y la posibilidad de negociar de mutuo acuerdo la mejor solución al problema.

Práctica y retroalimentación del taller.

En este apartado se pretende evaluar y retroalimentar los conceptos adquiridos en la actividad anterior, por lo tanto se les presentará una hoja con diferentes situaciones, en las que deben distinguir los distintos estilos de comunicación, así:

Califique, por favor, la conducta de la persona A, en las escenas que describimos a continuación, de *agresiva, pasiva o asertiva*.



Escena	Asertivo	Pasivo	Agresivo
A: ¿Es eso que veo, otro golpe en el carro? B: ¡Mira, acabo de llegar a casa, he tenido un día horrible y no quiero volver a hablar más del asunto por hoy! A: ¡A mí me importa hablar de ello y vamos a hacerlo ahora mismo! B: ¡Ten un poco de consideración! A: ¡Vamos a decidir ahora quién va a pagar los gastos del arreglo, cuándo y dónde! B: ¡Ya me encargaré yo, pero ahora déjame solo, por amor del cielo!			
A: Me dejaste toda la noche solo en la fiesta... Me sentí completamente abandonado. B: Fuiste el último en llegar a la fiesta. A: No conocía a nadie; lo menos que podrías haber hecho era presentarme a tus amigos. B: Oye, eres mayorcito y puedes cuidarte solo. Estoy cansado de que siempre tengan que cuidar de ti. A: Y yo estoy cansado de tu falta de consideración. B: Está bien, la próxima vez me pegaré a ti como si fuera un chicle.			
A: ¿Podrías ayudarme con este fichero? B: Estoy muy ocupado con este informe. Dímelo más tarde. A: Bueno, realmente siento molestarte pero es importante. B: Mira, tengo que acabarlo para las cuatro en punto.			



A: Ya. Entiendo; ya sé que molesta mucho que te interrumpen.			
A: Esta mañana he recibido una carta de mamá. Quiere venir a pasar dos semanas con nosotros. Realmente me gustaría verla. B: ¡Oh, no, tu madre no! ¿Cuándo vamos a tener un poco de tiempo para nosotros? A: Bueno, yo quiero que venga pero entiendo que ya tengas ganas de estar sin familia política bajo tus faldas. A mí me gustaría tenerla un mes conmigo en lugar de dos semanas, pero creo que invitarla a que pase una semana será suficiente. ¿Qué dices a eso? B: Que me das un gran alivio.			
A: ¡Vaya, hoy tienes un aspecto formidable! B: ¿De quién te estás burlando? Tengo el pelo horrible y el vestido parece que me lo hayan dado. A: Tómalo como quieras. B: Y me siento tan horrible como lo es mi aspecto. A: Bien, ya tengo que marcharme			
(En el transcurso de una fiesta, A está contando a sus amigos lo mucho que disfruta de que su novio la lleve a buenos restaurantes y al teatro. Sus amigos la critican de estar poco liberada.) A: No es así. Yo no gano tanto en mi puesto de secretaria como él de abogado. Yo no podría hacer que asistiéramos a los lugares tan bonitos a los que vamos, ni siquiera pagar mi parte en todos. Dada la realidad económica, algunas tradiciones realmente tienen razón de ser.			



Ahora se procederá a comparar las respuestas de los participantes y dar la debida retroalimentación a estas:

Escena 1: A es agresiva. La afirmación inicial de A, hostil, produce resentimiento y retracción.

Escena 2: A es agresiva. El tono que utiliza es acusador y de reproche, con ello B se pone inmediatamente a la defensiva y no hay ganador posible.

Escena 3: A es pasiva. La línea de acción tímida de A produce un fracaso completo en su deseo, con lo que el problema que tenía con el fichero habrá de resolverlo sola.

Escena 4: A es asertiva. La petición es específica, no es hostil y está abierta a la negociación y por tanto al éxito.

Escena 5: A es pasiva. A permite que B le rechace el cumplido, y se rinde ante su acometida de negativismo.

Escena 6: A es asertiva. Se defiende ante la opinión mayoritaria del grupo y muestra una explicación clara y en absoluto amenazante del porqué de su postura.

Referencias.

Aguirre, M., Mesa, J., Morales, H., & Saldarriaga, E. (2008). La comunicación asertiva:

herramienta de la práctica pedagógica que permite mediar las dificultades en el aprendizaje. Medellín, Antioquia, Colombia.

Cañón-Montañez, W., & Rodríguez-Acelas, A. L. (2011). Asertividad: Una habilidad social necesaria en los profesionales de enfermería y fisioterapia. *Texto y Contexto:*

Enfermagem 20, 81 - 87.

Chaux, E., Lleras, J., & Velásquez, A. (2004). *Competencias Ciudadanas: De los*

Estándares al Aula. Una propuesta de integración a las áreas académicas. Bogotá

D.C., Colombia: Ministerio de Educación.

Nota: Este taller fue elaborado por la psicóloga en formación Julieth Marcela Gil Quemba, en el marco de su práctica de intervención psicológica de IX semestre de la Uptc, asesorada por el docente Jorge Arturo Martínez Gómez. Todos los derechos reservados.



- Lazarus, A. (1966). Behavior rehearsal vs. non-directive therapy vs. advice in affecting behaviour change. *Behav Res Ther* 4 (3), 209 - 212.
- Mantilla, L. (2002). Habilidades para la vida: una propuesta educativa para convivir mejor. Bogotá: Fe y Alegría. Bogotá D.C., Colombia.
- Organización Mundial de la Salud. (1999). *Guidelines: Life skills education curricula for schools*. Geneva: OMS.
- Steiner, C., & Perry, P. (1997). *La educación emocional. Una propuesta para orientar las emociones personales*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor S.A.
- Van der Hofstandt, R. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación: cómo mejorar la comunicación personal 2 ed*. Madrid: Díaz de Santos.
- Viana, C. (2013). *Herramientas de la mediación II: comunicación y estrategias*. Madrid, España: Editorial Dykinson.

La ética personal



A medida que la sociedad actual avanza en aspectos de vital importancia, como lo son el desarrollo tecnológico, el conocimiento sobre los derechos humanos, el mejoramiento de los procesos de calidad para la elaboración de productos y la oferta de servicios, la selección de personas de acuerdo a perfiles precisos, la convivencia y la relación del hombre consigo mismo, la búsqueda del sentido de la vida, la investigación para la solución de problemas y la toma de decisiones, el cuidado a las exigencias de un medio ambiente sano para todos, el uso de recursos naturales renovables y no renovables, y, en general, la optimización de la calidad de vida del ser humano, se hace preciso adoptar una mayor conciencia sobre la necesidad e importancia de la noción de ética y de sus múltiples formas de aplicación a todas las acciones humanas donde se encuentre constantemente en juego la dignidad de las personas.

Se puede afirmar sin duda alguna que la ética es un aspecto fundamental para el desarrollo del hombre y de la sociedad, en tanto que permite racionalizar los sistemas morales establecidos al interior de una comunidad, haciendo posible encontrar diversos campos de aplicación a nivel individual y a nivel social. No solo se trata de emitir juicios morales sobre lo correcto o lo incorrecto, lo bueno o lo malo, se trata, en un sentido mucho más amplio, de dotarse como individuo de las herramientas necesarias para reflexionar y argumentar objetivamente sobre los cuestionamientos morales que se presentan de manera frecuente en la cotidianidad del ser humano.

En este material de formación, se llevará a cabo un primer acercamiento a la distinción establecida entre las nociones de ética y moral, términos que suelen ser utilizados indistintamente para hacer referencia a un mismo concepto. Posteriormente, se profundizará en la concepción y aplicación de la ética desde el punto de vista del individuo como poseedor de principios y valores morales.

¡Bienvenido!

Un dilema ético para reflexionar



¿Y si supieras que tu compañero está robando porque tiene un familiar enfermo de gravedad y no tiene dinero para el hospital? Podrías hablar con él y hacerlo entrar en razón. En todo caso, si logras evitar que robe el dinero, lo ayudarías y tu jefe no tendría por qué enterarse. Serías una persona solidaria.

ÉTICA

en lo personal
y laboral



Podrías denunciarlo con tu supervisor. El robo es una conducta antiética y pone en riesgo los recursos de la organización. Si lo denuncias, quedarás bien ante tu jefe y demostrarás tu lealtad y compromiso con la empresa donde trabajas. Mostrarás honestidad.

¿Qué decisión tomaría usted si estuviera en el lugar de Antonio? ¿Qué es lo correcto en esta situación? ¿Qué pasaría si Antonio opta por no decirle nada a su jefe?



Las normas morales vs. las normas éticas

Ha llegado la hora del almuerzo y Antonio aún sigue debatiéndose entre denunciar a su compañero de trabajo o hablar con él para averiguar el motivo del acto que acaba de cometer. ¿Cómo debería actuar Antonio según su ética personal?

No sé qué hacer en este caso. Desde pequeño, me han enseñado que robar es algo inaceptable y que se debe denunciar a los ladrones.

Pero, por otra parte, José siempre ha sido muy buen trabajador. No entiendo por qué razón hace algo como esto.



ÉTICA

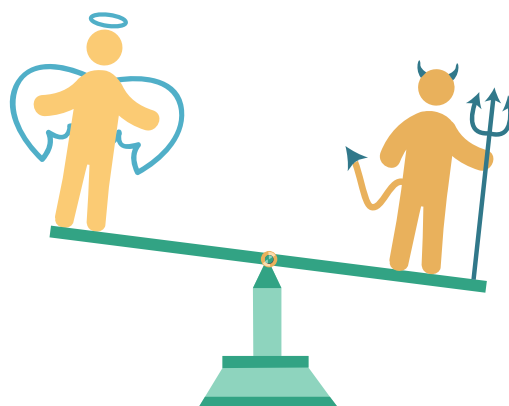
en lo personal
y laboral



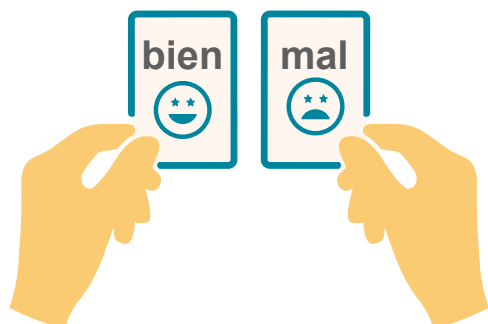
Antes de tomar una decisión, es necesario analizar primero qué define la ética personal de un individuo. Haga clic sobre el bombillo para analizar este concepto.

El ser humano tiene una fuerza interna que lo impulsa a la búsqueda de la perfección, de lo bueno, lo agradable, lo mejor, de allí que busque cada día mejores situaciones y condiciones que le permitan alcanzar un nivel deseado, logrando satisfacer plenamente su necesidad interior. Teniendo en cuenta este contexto, se puede decir sin duda alguna, que el hombre es un ser insatisfecho por naturaleza, lo cual lo lleva a vivir en una búsqueda constante del sentido de su vida, de su lucha, de sus proyectos, sueños, fracasos y éxitos.

Hablar de ética personal es hablar de las normas, leyes y principios que cada individuo sigue en función de alcanzar los bienes sagrados para su vida y el nivel de perfección humana al que aspira. Todo ser humano se rige por una serie de normas implícitas o explícitas que le garantizan el éxito y le acompañan durante su proceso de ser y de realizar su ser.



Bien, en muchas ocasiones, he escuchado hablar de ética y de moral, pero no entiendo muy bien cuál es la diferencia entre ambos términos ¿acaso no son lo mismo?



La moral hace referencia a una serie de creencias y normas respetadas y acatadas por un individuo o comunidad en particular, dichas normas constituyen un mecanismo de orientación, en tanto que señalan las conductas honestas y apropiadas frente a situaciones donde es necesario discernir entre el bien y el mal, entre lo correcto o lo incorrecto. La moral es entonces el conjunto de normas o reglas que rigen la conducta de un ser humano en relación consigo mismo y con los demás.

El término moral tiene su origen en el latín moris, que significa manera de vivir, y se relaciona con las costumbres transmitidas por una comunidad a sus miembros indicándoles lo que es correcto, la conducta que deben tener en cada situación, orientada por la regla. Estas costumbres suelen adquirirse más por asimilación e imposición por parte del entorno que rodea al individuo, que por un cuestionamiento o reflexión consciente sobre la pertinencia de las mismas.

Por otra parte, la palabra ética proviene del termino griego ethos que significa costumbre o hábito. Para los griegos, el Ethos era la base de la praxis, el carácter que se lograba construir de manera gradual como resultado de actos repetitivos y conductas constantes. Dichos comportamientos repetitivos hacen posible generar hábitos que con el tiempo se transforman en actitudes, actitudes que permiten al individuo destacarse de manera especial frente a otros dotándolos de características únicas y diferenciadoras.

De acuerdo con Trincado (2008), la ética se define como:

La rama de las ciencias filosóficas que investigan las leyes de la conducta humana para formular las reglas que convienen al máximo grado de desarrollo humano psicológico y social. La ética estudia la moral y determina lo que es bueno y la manera como se debe actuar.



ÉTICA

en lo personal
y laboral

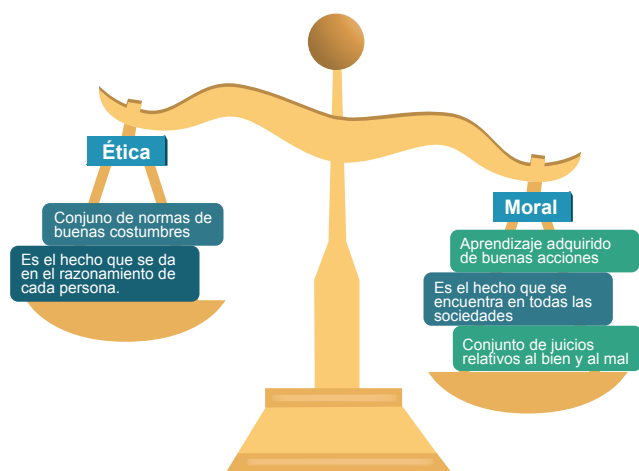


Figura 1. Distinción entre las nociones de ética y moral

Fuente: (La ética y la moral en la formación profesional, s.f.)

La moral abarca todas aquellas normas que una sociedad transmite generacionalmente y que son utilizadas para orientar la conducta de los integrantes de la misma. A medida que dicha sociedad evoluciona o cambia, estas normas también lo hacen, es por esto que actos o conductas que en otras épocas eran considerados inmorales, en la actualidad son permitidos.

Fernando Savater en la Cátedra Alfonso Reyes (2002) indica que la ética busca una forma de vida que corresponde a cada uno como ser humano y no como a miembro de una determinada sociedad o grupo, así mismo busca reflexionar o formular explicaciones acerca del por qué se tienen o no determinados valores, dichas reflexiones son aplicables a cualquier espacio y tiempo.

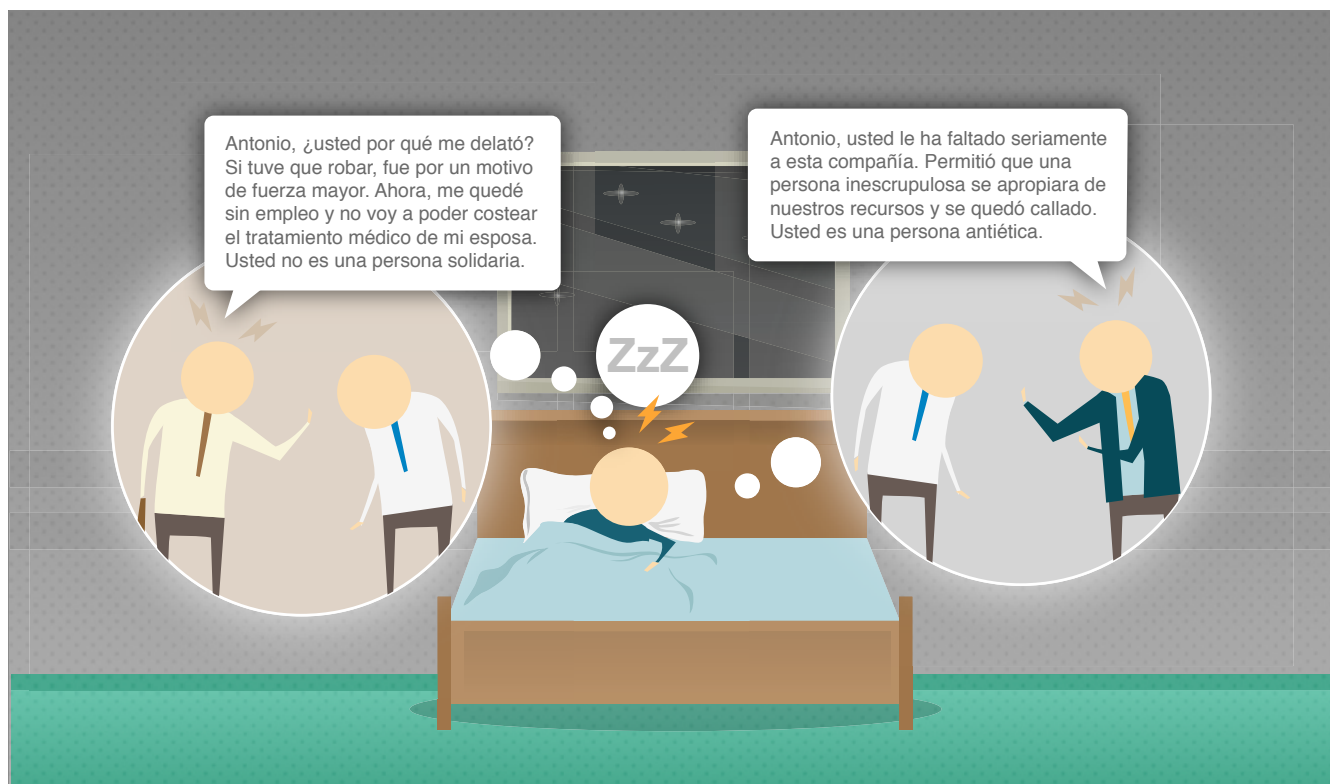
La ética resulta de la reflexión y racionalización de normas y principios que terminan convirtiéndose en una directriz de conducta. Se ocupa del deber ser.

Las nociones de ética y moral se refieren a normas o lineamientos de adopción como orientación. La moral se concentra especialmente en las normas que una sociedad transmite de generación en generación, y la ética, en aquellas normas que un individuo racionaliza y reflexiona, adoptándolas como la orientación de su propia conciencia y de su conducta.

Por otra parte, ambos conceptos se diferencian en que la moral se constituye partiendo de una base social, surge de imposiciones externas, ajenas a la propia conciencia del individuo, mientras que la ética surge como tal en la interioridad de una persona, en su conciencia, como resultado de su reflexión y deliberación.

La moral se caracteriza por su carácter normativo, legalista y prescriptivo, en comparación con la ética que se constituye como un elemento mucho más flexible y que demanda un previo análisis y una reflexión minuciosa por parte del individuo.

Los valores y los principios humanos



Esta pensadera me tiene loco. ¿Qué hago? ¿En este caso deben primar mis valores como persona o mis principios éticos?



Los principios éticos

Covey (2003) define los principios éticos como faros y leyes naturales que no se pueden quebrantar. Son lineamientos que nacen del reconocimiento de la dignidad humana, de la necesidad del desarrollo del hombre en convivencia, armonía, paz, respeto a la diversidad, a la multiculturalidad, a las creencias y religiones de las demás personas. Los principios éticos son lineamientos que orientan el actuar de una persona u organización.

Los principios son reglas o normas de conducta de carácter general universal. Ejemplo de principios son la rectitud, la integridad, la calidad, la excelencia, la eficacia, la eficiencia, la economía, la celeridad, la buena fé, la imparcialidad, la publicidad, la participación, la transparencia, la seguridad, el cumplimiento, el trabajo con profesionalismo, el compromiso, la cordialidad y puntualidad, etc.



Figura 2. Algunos ejemplos de principios éticos

Los valores

Son el conjunto de virtudes que el ser humano va desarrollando a lo largo de su vida. Los valores nacen con y en el individuo, y se activan cuando este los reconoce y se decide por ellos. Seguridad y opción que logra a través del ejercicio de la razón. Los valores son todo aquello que es significativo y valioso para el ser humano; todo aquello que el individuo interioriza a partir de sus experiencias, de las normas familiares y de la convivencia social.

Los valores están en función del logro del bien moral, es decir del logro de una mejor calidad humana del individuo como hombre, como ser humano, y a partir del mejoramiento de su condición humana, desde su voluntad, libertad y razón. Una persona que realiza acciones buenas vive en la verdad, en la honestidad, busca la justicia y se va transformando poco a poco en un mejor ser humano.

Los valores son calidades que tienen todos los seres humanos como condición para convivir en el mundo y con la naturaleza, ejemplo de estos son: el respeto, la tolerancia, la equidad, la solidaridad, la responsabilidad, la honestidad y la lealtad, entre otros.

“Los principios no son valores. Una pandilla de ladrones puede tener valores, pero violan los principios fundamentales de los que estamos hablando. Los principios son el territorio. Los valores son mapas”(Covey, 2003).



¿Por qué no simplemente cumples con tu deber como trabajador de la compañía? ¿No es acaso tu deber denunciar este tipo de conductas que van en detrimento de tu lugar de trabajo?



Los deberes y derechos del ser humano

El ser humano en su necesidad de convivir, de vivir en armonía, de realizarse plenamente como persona, exige de su contexto social el reconocimiento de unos derechos que le garanticen su pleno desarrollo, de la misma manera, la sociedad le exige el cumplimiento de unos deberes que corresponden a permitir que los demás gocen de los mismos privilegios. Los derechos son exigencias para lograr el desarrollo del hombre en la sociedad, pero sin los deberes, no se podría garantizar los mismos derechos a los demás.



Figura 4. Portada de la Constitución Política de la República de Colombia 1991
Fuente: (Alizprus, E., 2010)

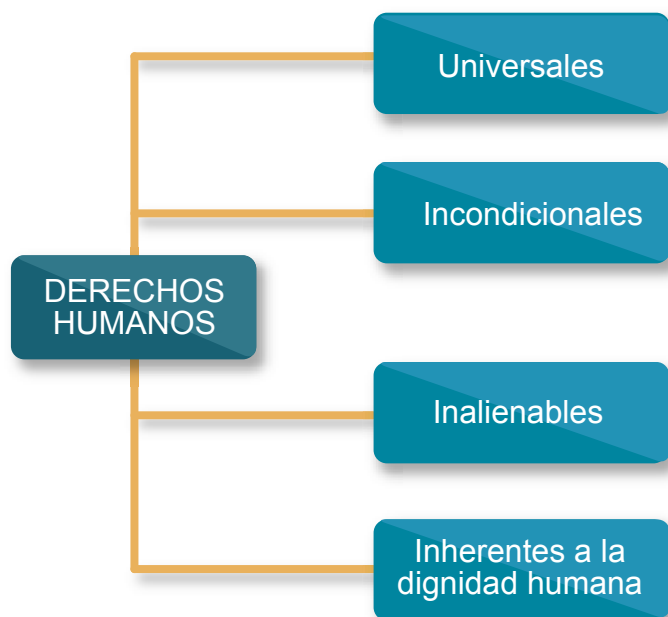


Figura 5. Características de los derechos humanos

Los derechos

Son el conjunto de prerrogativas inherentes al ser humano y que son indispensables para garantizarle a cada persona su desarrollo integral dentro de una sociedad jurídicamente organizada. Estos derechos son consagrados en la constitución de cada país, en sus leyes y son reconocidos por los Estados.

Los derechos son universales porque pertenecen a todas las personas sin importar su sexo, su raza, su religión, su edad, etc.; son incondicionales ya que inician justo donde comienzan los derechos del otro; son inalienables porque no pueden perderse ni transferirse por propia voluntad; son inviolables, porque nadie los puede violar o destruir; son inherentes a la idea de dignidad humana. Reconocer la dignidad humana trae como consecuencia los derechos, siendo ejemplo de ellos entre otros: a la vida, a la educación, a una familia, a la salud, a ser elegido y elegir, al trabajo, a la igualdad, a una religión, a la autodeterminación de la personalidad, etc.



Los deberes

Son las respuestas que cada individuo debe dar frente a sus derechos como condición para que estos le sean reconocidos y protegidos. Si una persona no cumple con los deberes determinados por la ley, pierde sus derechos. La sociedad exige al individuo para su disfrute de derechos el cumplimiento de deberes y estos son determinados por la razón implícitamente y por la ley expresamente. Los deberes son obligaciones éticas y morales. Toda persona independientemente de su raza, religión, creencias, edad o situación económica, está obligada a cumplir con sus deberes para poder vivir en paz y armonía con su entorno. Los deberes están consagrados en las constituciones y leyes de los países para velar de esta manera por la convivencia y el equilibrio social que permita a todos los miembros de la sociedad vivir plenamente sus vidas en función de la felicidad de todos y todas.

Entre los deberes está el de votar en las elecciones, el de respetar las ideas de los demás, cuidar su vida y la de los demás, atender a los requerimientos de la ley, respetar la autoridad, etc.

La dignidad humana

Hablar de la dignidad humana es hablar de qué es el hombre, de cómo este se experimenta y de su papel protagónico en el desarrollo del universo y de la implicación de su obrar en la vida de los demás y de la naturaleza misma. La dignidad humana es una condición inherente a todo ser humano por el hecho de existir, de nacer, de habitar este mundo y de vivir en comunidad o en sociedad. La dignidad humana viene de la existencia del hombre, quien es sujeto de su vida, quien la determina y puede afectar positiva o negativamente la vida de los demás. Reconocer plenamente su dignidad es reconocer los derechos y obligaciones que lo habilitan para participar activamente en el desarrollo de la sociedad, garantizando una convivencia social íntima, productiva y constructiva.



Razón y conciencia	• Todas las personas, sin distinción, somos capaces de razonar, tomar decisiones de manera consciente y actuar de manera responsable.
Igualdad	• Ninguna persona es superior o vale más que otra. • Nadie nace con privilegios por razones de sexo, raza o clase social.
Condiciones de vida	• Nadie debe vivir en la pobreza, con hambre, sin techo, sin educación, sin empleo, marginado o en guerra; pues todas esas condiciones adversas limitan las posibilidades de una vida digna.
Actitudes de respeto	• Cuestionar y eliminar actitudes y acciones que atentan contra la persona como la violencia, la discriminación o el autoritarismo.
Respeto a los Derechos Humanos	• Cuando el gobierno atenta contra la dignidad de la persona se considera una violación a los derechos humanos; para ello, existen leyes e instituciones que nos protegen contra esa violencia.

La dignidad humana y el trabajo

El hombre es un ser trascendente que va más allá de su realidad y que es capaz de hacer de su ser un ser cada día mejor y, con ello, afectar la vida del universo y la evolución social. Todo lo que existe está sujeto a la voluntad del ser humano, de manera que este debe saber lo grande, importante y responsable que es su rol en el mundo. Excluir a alguien de este reconocimiento pone en peligro a la sociedad y a su desarrollo armónico y eficiente. La paz y el desarrollo humano inician con el reconocimiento de la dignidad de cada individuo, esto marca las relaciones del hombre con los demás, además de que proporciona vías alternas para el manejo a los conflictos sociales y las dificultades que se presentan en los procesos humanos.

ÉTICA

en lo personal
y laboral



Un derecho que garantiza al ser humano su dignidad es el trabajo. Trabajar dignifica al ser humano. Cuando una persona no tiene acceso al trabajo, este queda excluido de la posibilidad de ser feliz y de responder a sus necesidades humanas y del entorno. El trabajo es la vía a través de la cual la persona consigue los medios para desarrollarse como persona y como individuo. El hombre como trabajador es persona y en consecuencia posee derechos y los desarrolla a través del cumplimiento de sus deberes.

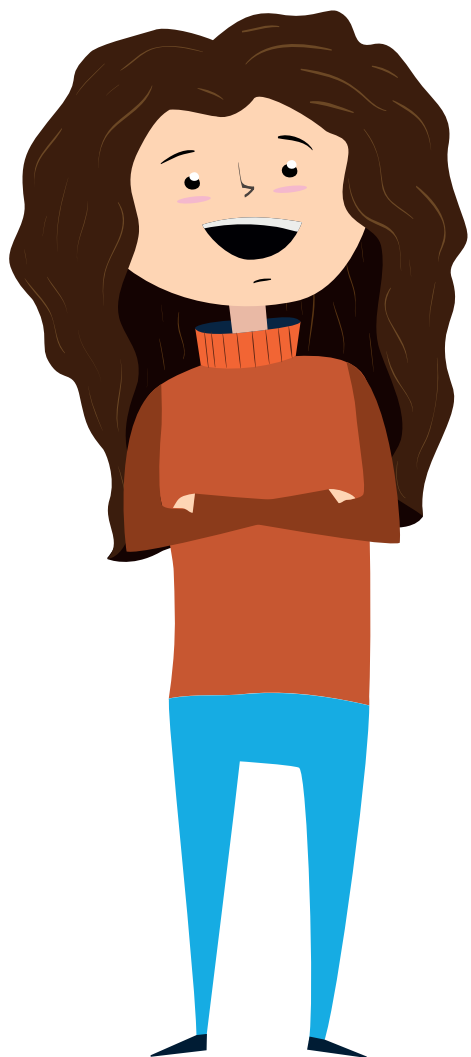


Según Plá (1988), respecto a la naturaleza del trabajo como elemento dignificador, se debe considerar lo siguiente:

Es importante reconocer que si el trabajo dignifica, la calidad del mismo debe estar acorde con las exigencias de esa dignidad humana, de allí que la ética no solo deba abarcar al trabajador, sino al empresario y el trabajo que este oferta. Para ello, dos principios deben tenerse en cuenta: el trabajo debe ser digno, es decir, debe procurar un bien para sí y para los demás, debe ser algo legal que contribuya al bien común; además debe ayudar al trabajador a ser mejor y ayudar al empleador a ser mejor igualmente. (p. 60)

Conclusión

Antonio se enfrenta a un problema que le plantea un conflicto entre sus principios éticos y sus valores. Saber qué hacer en esta situación no es algo fácil, ya que ambas soluciones son factibles según la escala de valores de cada individuo. Dilemas como estos se presentan más frecuentemente de lo que se esperaría y su resolución exige un grado profundo de reflexión y cuestionamiento. En muchas ocasiones, se establece un conflicto entre lo que es moralmente aceptable y lo que es éticamente viable.



Antonio sabe que según el código de comportamiento de su lugar de trabajo, el conducto regular sería hablar directamente con su supervisor y denunciar el caso.

Por otra parte, Antonio conoce y tiene una estrecha relación con la persona involucrada en el robo. ¿No es natural que quiera tratar de esclarecer el problema dialogando con la persona antes de pasar a otra instancia?

En resumida cuentas, no existen reglas precisas que permitan solucionar este dilema, pero gracias a principios establecidos por la ética, podremos orientarnos respecto a la mejor manera de resolverlo.

Mapa de contenido





Glosario

- **Dilema ético:** “Es el dilema en que se encuentran las personas cuando tienen que decidir si deben actuar de una manera que pueda ayudar a otra persona o grupo aunque hacerlo puede estar en contra de sus propios intereses.” (Jones, 2008).
- **Ética:** estudia las acciones humanas en lo que se relacionan con los fines que determinan su moralidad.
- **Honestidad:** es valor de hablar y actuar con base en la verdad, dejando de lado toda forma de trampa, engaño o fraude que pueda afectar a otra persona.
- **Libertad:** se puede definir como la capacidad que tiene el hombre para tomar decisiones de manera individual con respecto al mundo material y la interacción social que conforman su personalidad y lo caracterizan como un ser único y auténtico.
- **Moral:** según Álvarez (2009), es un conjunto de reglas o normas de comportamiento en que se establece la distinción entre lo bueno y lo malo como criterio de perfección humana. Por moral también se puede entender la dimensión de nuestra vida o rasgo de nuestra personalidad, en la que se vivencian estas normas y se emiten juicios o valoraciones sobre el comportamiento.



Fuentes

- Catedra Alfonso Reyes del Tecnológico de Monterrey. (2002). *Conferencia de Fernando Savater- Ética en el mundo de hoy*. Consultado el 25 de julio de 2014, en <https://www.youtube.com/watch?v=dyUVu61I2rE>
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*, 1ª ed IIª reimp. Buenos Aires: Paidós.
- Martínez, E. (2000). *Ética para el desarrollo de los pueblos*. Madrid: Ed. Trotta.
- Plá, A. (1988). *Curso de derecho Laboral, Volumen I, Tomo III, Reglamentación del trabajo*. Montevideo: Ediciones Idea.
- Trincado, J. (2008). *Los Cinco Amores. Ética y sociología*. Táchira: Lito Formas.

ÉTICA

en lo personal
y laboral



Créditos

Líder Línea de Producción

Alba Lucía Ramírez

Asesoría Pedagógica

Ada Sánchez

Guionización

Ingrid Flórez

Experto temático

Yaridis Vergara

Mario Arbeláez

Programación

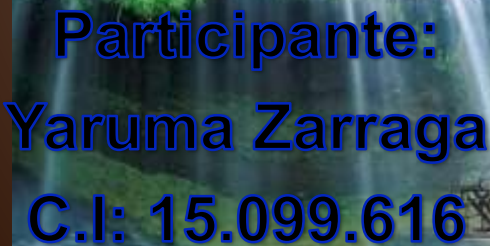
Gabriel León Vesga

Diseño Gráfico

Alejandro Valencia

Jose Mario Alzate

Sandra Liliana Giral



¿QUE SON LOS RECURSOS NATURALES?

Se denominan recursos naturales a aquellos bienes materiales y servicios que proporcionan la naturaleza, sin alteración por parte del ser humano; y que son valiosos para las sociedades humanas.



PROTECCION



La Biología de la Conservación es el estudio científico de la naturaleza y del estado de la biodiversidad de la Tierra con el objetivo de proteger las especies, sus hábitats y los ecosistemas para evitar tasas de extinción excesivas.

La conservación de hábitats es el sistema de manejo del recurso tierra, práctica que busca conservar, proteger y restaurar los hábitats de las plantas y animales silvestres para prevenir su extinción, la fragmentación de hábitats y la reducción de la distribución geográfica.



TIPOS DE RECURSOS NATURALES

SE CLASIFICAN EN 3 TIPOS:

1 RECURSOS INAGOTABLES:

Se corresponde con aquellas fuentes de energía que son inagotables y que no son afectadas por la actividad humana.



TIPOS DE RECURSOS NATURALES

2 - RENOVABLES

Son aquellos que tiene la capacidad de regenerarse, si se les aprovecha bien, sin destruirlos, tales como: la flora, la fauna, el suelo y el agua.



Los combustibles fósiles:
Petróleo, carbón y gas natural.



Los radiactivos:
Uranio y otros minerales radioactivos.



3 - NO RENOVABLES



Son aquellos que una vez utilizados se agotan, porque no se regeneran. Son inorgánicos y orgánicos y existen en cantidades fijas.

No metálicos:
Se usan en forma directa como el granito, la arcilla, la caliza, el mármol, el yeso, el azufre etc.



Metálicos:
Corresponden a la gran diversidad de metales que se usa en la industria y el hogar tales como: cobre, plata, hierro, aluminio, oro, plomo, zinc, estaño etc.



POR SU ORIGEN PUEDEN SER

ABIOTICOS

Son los distintos componentes que determinan el espacio físico en el cual habitan los seres vivos, entre los mas importantes podemos encontrar: el agua, la temperatura, la luz, el suelo, la humedad, el pH, el oxígeno y los nutrientes.

Luz



Suelo



Agua



BIOTICOS

Son los que nos brinda la naturaleza, los cuales el hombre utiliza, para producir bienes y servicios, y que se regeneran por la ley natural, siempre y cuando se exploten de manera racional.

Plantas



Animales



PRINCIPALES FUENTES DE CONTAMINACION



Aguas residuales de origen industrial, que constituyen la principal fuente de contaminación de las aguas.

Aguas albañales procedentes de la actividad humana.



Productos químicos procedentes de la actividad agropecuaria, los cuales son arrastrados por las aguas; entre ellos, plaguicidas, fertilizantes, desechos de animales, etc.

Emanaciones industriales, en forma de humo o polvo, las cuales son lanzadas a la atmósfera y contaminan el aire.



MANEJO DE LOS RECURSOS NATURALES

El manejo de recursos naturales se refiere a las diversas formas de apropiación social y explotación de los elementos naturales bióticos o abióticos.

El concepto en general hace referencia al conjunto de prácticas orientadas a la explotación planeada de algún recurso natural renovable o no renovable.



El manejo de los recursos naturales se refiere al acceso que tienen las personas a un recurso, quiénes y de qué manera lo usan, y quiénes y cómo lo administran. Es decir, la palabra manejo es sinónimo de administración pero también de gestión. En particular, la administración de los recursos naturales se relaciona con su cuidado, regulación y reparto o distribución, así como con una sanción, ante un uso ilegal.

SOLUCIONES

Evitar el despilfarro, o sea, reservar recursos suficientes para el futuro.

Con demasiada frecuencia, y por la urgencia de obtener ganancias, no se planifica un uso prudente de estos recursos, con una visión hacia el futuro.



Evitar que su uso tenga consecuencias negativas para el medio ambiente, el hombre y otros recursos. Este aspecto se refiere esencialmente a evitar la contaminación ambiental. Con frecuencia, los impactos sobre el ambiente y otros recursos naturales (agua, aire, suelo, diversidad biológica) son tan intensos que disminuyen la rentabilidad a futuro por la explotación de los recursos no renovables.



IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS NATURALES



La disminución de los recursos naturales nos afecta a todos. Por estas razones no solo las prácticas individuales del uso racional de agua y energía son importantes, sino que también son necesarias políticas ambientales que colaboren en hacer un uso racional de los recursos.

En la actualidad, la sobreexplotación de los recursos naturales, en la mayoría de los casos en forma indiscriminada, ha tenido un alto impacto en el planeta. La desaparición de especies animales y vegetales es una realidad.





Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS



DANIEL GOLEMAN
RICHARD BOYATZIS
ANNIE MCKEE

Liderazgo primario

Descubriendo el poder de la inteligencia emocional

por Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee

RESUMEN EJECUTIVO

Normalmente, los líderes suelen estar muy bien preparados en los que a habilidades de tipo cognitivo se refiere. Sin embargo, cuando se trata de manejar sus propias emociones y las emociones ajenas, es muy poco lo que saben.

La importancia de ser emocionalmente inteligente yace en el hecho de que el líder debe ser en principio un remodelador de las emociones de su equipo de trabajo. El líder debe saber leer y aprovechar las emociones de los miembros del equipo con el fin de crear un clima de trabajo más idóneo.

En este texto, los autores presentan un panorama general de las habilidades emocionales que un líder debe poseer, una relación de los estilos de liderazgo y la influencia que estos ejercen sobre los empleados, y algunas recomendaciones para llegar a ser un líder efectivo.

Liderazgo resonante

La mayoría de la gente reconoce que el humor de un líder juega un papel fundamental en cualquier compañía. Sin embargo, el humor es visto normalmente como demasiado personal e incuantificable como para poder hablar al respecto de modo significativo. Pero recientes estudios en el área de las emociones han revelado no sólo cómo medir el impacto de las emociones de un líder, sino además, cómo se las arreglan los mejores líderes para entender y mejorar el modo de encarar las emociones propias y ajenas.

Entender el poderoso papel que juegan las emociones en el lugar de trabajo destaca a los mejores líderes del resto no sólo en lo que a elementos tangibles (mejores resultados comerciales, etc.) se refiere, sino además, en lo que a elementos intangibles se refiere (alta moral, motivación y compromiso).

La tarea emocional del líder es primaria en dos sentidos. No sólo es la tarea original del líder, sino además, su quehacer más importante.

Si el líder despierta el entusiasmo entre la gente, el desempeño de esta última mejorará notablemente. Pero, si el líder produce ansiedad y enojo en la gente, el desempeño se vendrá a menos. Dependiendo del tipo de emociones que despierte el líder, tendremos:

1. Resonancia: el líder despierta emociones positivas.

2. Disonancia: el líder despierta emociones negativas.

Obviamente, un buen líder quiere producir resonancia. La clave para hacerlo yace en la inteligencia emocional del líder. La inteligencia emocional tiene que ver con la habilidad de manejar las emociones propias y ajenas. Un líder emocionalmente inteligente es capaz de influenciar las emociones ajenas con tan sólo intervenir los centros cerebrales relacionados con las emociones.

El primer paso consiste en entender el efecto que causan las emociones de una persona en los demás. Todos hemos experimentado alguna vez la caída emocional causada por el mal humor de otra persona. Asimismo, a veces nos sentimos inspirados por el líder con el que trabajamos. Pero, ¿por qué reaccionamos tan personalmente? Después de todo, el hambre ajena no necesariamente nos produce hambre. Así que, ¿cómo es posible que la felicidad o el enojo de otras personas tengan influencia sobre nosotros?

Los científicos han descubierto que el centro cerebral de las emociones es un sistema abierto, mientras que el hambre es un sistema cerrado. Este último se autorregula y, por consiguiente, el hambre ajena no nos da hambre.

Lo que nos hace reaccionar en conjunto cuando estamos en un concierto, es el sistema límbico abierto. Este sistema es lo que nos lleva a rescatar a los demás cuando escuchamos una voz de ayuda. Existe mucha evidencia científica del poder del sistema límbico. Por ejemplo, es posible que la presión sanguínea de un paciente baje gracias simplemente al consuelo que le brinda la presencia de un ser querido.

Otros estudios han demostrado que el humor de una persona puede ser transferido a otra. Es muy común que los integrantes de un equipo terminen por compartir el mismo humor, bueno o malo, tras un par de horas de trabajo en conjunto.

Así pues, una sola persona puede transmitir señales emocionales a otra persona o a todo un grupo de personas, que pueden alterar el funcionamiento del corazón, alterar los niveles hormonales, el sueño y hasta el sistema inmunológico. En otras palabras, el sistema límbico abierto es una vía de comunicación a través de la cual los líderes pueden enviar mensajes importantes. Pero, por otra parte, si este es mal empleado, puede corromper el desempeño de un equipo. Dado que es un proceso

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: www.resumido.com

subconsciente, es muy fácil perder el control.

Los líderes se comportan de un modo arbitrario frente a sus subordinados. De hecho, tienen un gran poder en este sentido: pueden castigar o premiar; inspirar o desagradar; despedir o promover, etc. De modo que los líderes ejercen una inmensa influencia emocional entre sus subordinados.

Más aún, los líderes hablan más, son escuchados por más personas, son los primeros en hablar, y suelen darle sentido al grupo. La gente está pendiente de ellos incluso cuando no están hablando. En pocas palabras, el líder establece el tono emocional del lugar de trabajo. Por tanto, es importante que el líder sepa qué tono emocional quiere propiciar y por qué.

Dado que la gente requiere “leer al líder”, este debe ser abierto. Debe ser entusiasta y apasionado. Debe tener buen humor y su risa debe ser contagiosa. Los científicos han demostrado que la risa es una de las reacciones más sinérgicas de todas. Cuando una persona ríe, las demás ríen reflexivamente. La razón de esto es que los sistemas límbicos se activan entre sí.

Así pues, la felicidad o una “atmósfera cálida” se transmiten mejor que un estado depresivo. La razón de esto es que la depresión no nos ayuda a concluir nuestras tareas, pues tiene un menor valor para la supervivencia.

Si bien un estado de ánimo negativo se transmite menos fácilmente que uno positivo, aquel puede resultar virulento una vez que comienza. Además, se necesitan horas para reabsorber las hormonas producidas por un estado depresivo. Las emociones negativas obstruyen el trabajo.

Hay quienes han tenido la experiencia de ir a una compañía y percibir una “buena atmósfera”. Se considera que el simple hecho de cómo se siente una persona trabajando en una empresa puede influir de 20% a 30% en su desempeño. Asimismo, de 50% a 70% de los empleados atribuyen su estado de ánimo al desempeño del líder. Así que el líder realmente tiene el control. Los líderes pueden utilizar su influencia sobre las emociones de los empleados, para mejorar la organización en su totalidad.

Los cuatro dominios del liderazgo

Los líderes más exitosos son aquellos que saben utilizar el humor. Eso no quiere decir que tengan que ser comediantes. Un comentario humorístico no tiene por qué ser gracioso. Lo importante es la intención: sinceridad, expresión facial y verdadero sentimiento. La clave para saber cuándo y cómo utilizar dichas herramientas es la inteligencia emocional. A continuación, cuatro factores típicos de la inteligencia emocional:

1. Interés en alcanzar objetivos.
2. Habilidad para tomar la iniciativa.
3. Habilidades en colaboración y trabajo en equipo.
4. Habilidad para encabezar equipos.

Con el tiempo, estos factores han sido refinados por los expertos en los siguientes cuatro dominios:

1. **Autoconciencia:** los líderes saben lo que les gusta, conocen sus propios valores y, por lo general, se saben reír de sí mismos. La importancia de la autoconciencia para el líder es que esta le permite actuar con convicción y sinceridad. La gente autoconsciente cree en sus intuiciones.

2. **Autogerencia:** es decir, ser capaz de controlar y supervisar las propias emociones. Claramente, un líder que no tiene el control no puede controlar a los demás. Una buena gerencia comienza con una buena autogerencia.

3. **Conciencia social:** también se la conoce como empatía. Esta permite entender a los demás. Las expresiones faciales, el tono de voz y el lenguaje corporal constituyen mensajes que estamos constantemente oyendo, viendo, asimilando y respondiendo. Esta sutil comunicación hace sentir a la gente que hay una conexión. Aumenta la confianza y crea un área de comodidad en la cual moverse. Los líderes con conciencia social siempre llegan más rápidamente a la gente.

4. **Gerencia de relaciones:** esta está formada por la persuasión, la gerencia de conflictos y la colaboración. Los líderes con grandes habilidades sociales son capaces de encontrar un suelo común a partir del cual construir las relaciones.

El repertorio del liderazgo

Existen diferentes estilos de líder. Algunos producen mejores resultados que otros. Los líderes más habilidosos son capaces de cambiar su estilo de acuerdo con las circunstancias requeridas. A continuación, los cuatro estilos resonantes de líder:

Visionario: Es el inspirador. Es capaz de expresar hacia dónde se dirige el grupo y por qué. Es capaz de darle a la gente la libertad de innovar y de sentirse orgullosos en este sentido. Los visionarios son particularmente hábiles para retener el talento. Pero, este estilo no funciona en ciertas circunstancias. Por ejemplo, cuando un líder se enfrenta a un grupo de expertos con mayor experiencia que él, tratar de ser un visionario puede ser un gran problema.

Entrenador: Los entrenadores ayudan a la gente a identificar sus fortalezas y debilidades, y a expresar planes y sueños que guiarán sus carreras. Su capacidad de conectar el trabajo diario con los objetivos a largo plazo mantiene motivada a la gente.

Sin embargo, los entrenadores deben cuidarse de la “microgerencia”. El buen entrenador debe preguntarse constantemente si lo que está haciendo beneficia al empleado o a sí mismo. Este estilo es particularmente útil para desarrollar líderes.

Afiliativo: Se ocupa de promover la armonía y cultivar relaciones personales. Este tipo de líder crea una gran empatía con sus empleados.

Democrático: Está abierto a todos los aportes, buenos o malos. La primera vez que le da la espalda a quien trae malas noticias, pierde su credibilidad. Por el contrario, debe trabajar en equipo, colaborar, gerenciar conflictos e influenciar. Los buenos líderes democráticos escuchan con atención.

Los estilos disonantes

El líder aplicado: Si la gente se siente demasiado presionada, especialmente si no está acostumbrada a un acelerado ritmo de trabajo, puede sentirse desalentada. Puede resultar deshumanizador. Por lo general, este tipo de líder genera más ansiedad que acción.

Un grupo técnico bien entrenado y competente puede trabajar bien bajo presión. Pero para quienes trabajan a diario en una compañía, este tipo de liderazgo puede resultar debilitante. Para que un líder aplicado obtenga el éxito, debe buscar templanza, empatía, autoconciencia, autogestión y gestión de relaciones.

El líder comandante: Aunque son a veces necesarios, los líderes comandantes son a la larga los menos exitosos. Su estilo puede hacer que la gente se sienta alienada, temerosa y menos comprometida.

En términos generales, los líderes disonantes no son a la larga buenos líderes.

Cómo ser un líder resonante

Quizá usted conozca la llamada “enfermedad del CEO”. De algún modo, la información deja de fluir porque a la gente le da miedo llevar malas noticias a sus superiores. Así, el CEO se ve envuelto en un vacío de información. Y esta situación empeora cuando se trata del desempeño del CEO: ¿quién se atreverá a decirle que todo el mundo se siente mal?

El problema es que el entrenamiento de la mayoría de los gerentes estimula la parte equivocada del cerebro: los centros cognitivos. La mayoría de las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, que tanto necesitan los gerentes, residen en los centros más primitivos del cerebro. El cerebro límbico aprende lentamente en términos cognitivos. Es posible memorizar un número de teléfono en segundos, pero ¿cuánto tiempo nos toma aprender cómo sentirnos bien? Lo que yace en nuestras emociones se aprende en toda la vida. Para cambiar los sentimientos es preciso tiempo, esfuerzo y práctica.

Existen cinco herramientas para mejorar la inteligencia emocional:

1. Descubrir un ideal de nosotros mismos: la persona se debe sentir motivada a desarrollar las habilidades del liderazgo. Debe tener presente la persona que quiere llegar a ser.
2. Determinar cómo se es realmente: cómo actuamos, cómo nos ven los demás, cuáles son nuestras creencias, cuál es nuestro estilo. Eso clarificará cuál es la distancia entre el ideal y la realidad.
3. Establecer una agenda de cambios: un plan que nos permita adquirir nuevas fortalezas y acercarnos al ideal.
4. Implementar las nuevas habilidades adquiridas.

5. Apoyarse en los demás: no es posible hacerlo sólo. Necesitamos de los demás para determinar nuestro propio yo, nuestro yo ideal, nuestras fortalezas, etc.

Motivación para el cambio

Mejorar nuestra inteligencia emocional constituye un proceso difícil y largo; pero es posible tal y como es posible aprender a tocar violín. Es preciso practicar constantemente hasta que el proceso se vuelva automático.

Este proceso incluye las cinco herramientas antes mencionadas. Primero, visualizar nuestra propia pasión. Dicha visión puede ser cualquier cosa que nos entusiasme. Este es el comienzo del proceso de autoentendimiento. Un buen método es imaginar cuál será nuestra situación en 15 años.

El verdadero liderazgo comienza con una visión holística de nuestra vida. En parte, esto supone entender nuestros propios valores. ¿Usted es práctico, intelectual o humanista? ¿Hay armonía en su vida o hay diferencias entre nuestros valores y nuestro actuar? La respuesta a estas interrogantes nos puede revelar nuestro ideal como personas: la persona que queremos llegar a ser. Una vez establecido esto, podemos pasar al próximo paso: determinar cómo se es realmente.

Uno de los grandes problemas de esta etapa es aceptar nuestra verdadera forma de ser. Este es un proceso que requiere de humildad. Supone retroalimentación de parte de los demás. Una vez que hemos acogido las opiniones ajenas, es posible determinar las fortalezas y empezar a acercarnos al ideal.

Metamorfosis

Hemos llegado así a la etapa de establecer una agenda de cambios. Lo importante aquí es no hacer las cosas como siempre las hacemos, sino poner a funcionar el cerebro pensante y obligar al cerebro emotivo a comportarse como queremos. Esto puede significar, por ejemplo, contar hasta diez cuando estamos enojados o no hablar cuando queremos. Supone concentración y esfuerzo. Comience por prestarle atención a su forma de actuar y deténgase antes de reaccionar.

Los objetivos deben ser establecidos de modo que sean creadas mayores fortalezas y no mayores debilidades. Deben ser nuestros propios objetivos, no objetivos ajenos o impuestos desde afuera. Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles como para poder planificar en diferentes situaciones. Además, deben ser viables.

La cuarta herramienta tiene que ver con llevar a cabo el plan. Es importante concienciar los malos hábitos con el fin de poder cambiarlos. Para tal fin:

1. Deténgase y escuche.
2. Deje que los demás hablen.
3. No saque conclusiones apresuradamente.
4. Haga que los demás clarifiquen los problemas en vez de

apurar juicios.

De este modo llegamos a la quinta herramienta: apoyarse en los demás. Es fundamental contar con un amigo, mentor o entrenador, que ayude en el cambio. Así conformaremos un área de seguridad en la cual poder discutir, practicar y experimentar. Además, es una zona en la que el líder se puede relajar.

La realidad emocional de los equipos

Las personas intercambian una gran cantidad de información sin hablar. Esto da a veces buenos resultados, y a veces resulta en un silencioso caos. Por supuesto que, como hemos visto, la naturaleza de la información intercambiada es emocional. Los equipos deben aprender a ser inteligentes desde un punto de vista emocional con el fin de ser efectivos.

La gente se organiza en tribus. Y como en las tribus primitivas, desarrollan normas no escritas, tradiciones y rituales. Alguien que venga del exterior, especialmente un líder, no conocerá dichas normas tribales. Pero el líder emocionalmente inteligente es capaz de leer esas normas y utilizarlas para unir al grupo y hacer que este funcione bien. Lo primero es hacer que el grupo reconozca su realidad emocional. En otras palabras, el grupo debe adquirir autoconciencia.

La autoconciencia en los grupos comienza con una discusión franca y abierta. Todo lo que el equipo haga porque "así se hacen las cosas acá", debe ser examinado atentamente. Alguien debe preguntar por qué las cosas se hacen de tal manera y por la efectividad de hacerlas de tal manera. Entonces el líder debe alertar a los miembros del equipo sobre la responsabilidad que cada uno tiene con respecto al bienestar del grupo. Todos deben aportar algo al grupo; todos deben hacer preguntas; todo el mundo debe escuchar. Esto se llama construir un equipo autogerenciado. Una vez logrado esto, el próximo paso es crear empatía dentro del grupo.

Los miembros del grupo deben pasar por el mismo proceso que el líder: tomar la temperatura emocional del grupo y discutir abiertamente al respecto. Una de las tareas más difíciles es simplemente hacer que la gente preste atención. Un grupo conflictivo a veces ni siquiera sabe lo disfuncional que es hasta que alguien se lo hace ver. Y la persona que lo hace no siempre es bien recibida.

Una de las tareas fundamentales del líder es modelar el comportamiento del equipo. Ser autocosciente y empático es contagioso. Los líderes deben leer las señales del grupo y exponer los sentimientos del grupo. ¿Cuál es el humor en las reuniones? ¿La gente se queda hasta tarde? ¿Sonríen?

Tratar personalmente a cada miembro del equipo puede ser muy provechoso. Entablar una discusión honesta puede develar hábitos emocionales insanos, y una vez develados es difícil que sobrevivan.

Los líderes no pueden cambiar las normas tribales por decreto. Por el contrario, deben trabajar junto a la gente a un nivel emocional.

Realidad y la visión ideal

El líder debe escuchar y tener un contacto real con la gente con el fin de establecer lo que realmente está sucediendo. A continuación, tres reglas para propiciar el cambio:

1. Enseñar al equipo los problemas subyacentes y sus soluciones, para crear un suelo común desde el cual entender qué debe ser cambiado y por qué.
2. Concentrarse en el ideal, hacer que la gente hable sobre sus expectativas, y comprometer a la gente con la compañía.
3. Dejar de hablar y actuar: la tarea del líder es reunir a la gente alrededor de la visión, modelar el comportamiento y cambiar las estructuras organizacionales.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original: Primal Leadership

Editorial: Harvard Business School Press

Publicado el: marzo del 2002

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=306>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.

Comunicación organizacional

VANESSA GUZMAN PAZ

Red Tercer Milenio

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

VANESSA GUZMAN PAZ

RED TERCER MILENIO



AVISO LEGAL

Derechos Reservados © 2012, por RED TERCER MILENIO S.C.

Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio, sin la autorización por escrito del titular de los derechos.

Datos para catalogación bibliográfica

Vanessa Guzmán Paz

Comunicación organizacional

ISBN 978-607-733-062-2

Primera edición: 2012

Revisión editorial: Ma. Eugenia Buendía López

DIRECTORIO

José Luis García Luna Martínez
Director General

Rafael Campos Hernández
Director Académico Corporativo

Bárbara Jean Mair Rowberry
Directora Corporativa de Operaciones

Jesús Andrés Carranza Castellanos
Director Corporativo de Administración

Héctor Raúl Gutiérrez Zamora Ferreira
Director Corporativo de Finanzas

Alejandro Pérez Ruiz
Director Corporativo de Expansión y Proyectos

ÍNDICE

Introducción	4
Mapa conceptual	5
Unidad 1: Definición conceptual de la comunicación	6
Mapa conceptual	7
Introducción	8
1.1 Concepto general	9
1.2 Modelos explicativos de la comunicación	10
1.3 Comunicación como proceso	11
1.4 Comunicación a través de la semiótica	12
1.5 Comunicación sistémica	13
1.6 Elementos de la comunicación	14
1.7 Emisor y receptor	15
1.8 Código	16
1.9 Mensaje	17
1.10 Canal	19
1.11 Codificación	20
1.12 Decodificación	21
1.13 Ruido	21
1.14 Redes de la comunicación	22
1.14.1 Cadena	24
1.14.2 Rueda	24
Autoevaluación	25
Unidad 2: La organización	28

Mapa conceptual	29
Introducción	30
2.1 Comportamiento de la organización	31
2.1.1 Escuela clásica	32
2.1.2 Escuela de las relaciones humanas	36
2.1.3 Teoría de sistemas	40
2.1.4 Teoría contingente	42
2.2 Estructura de la organización	46
2.3 Procesos dentro de la organización	49
Autoevaluación	59
 Unidad 3: La comunicación en las organizaciones	 61
Mapa conceptual	62
Introducción	63
3.1 Enfoques	64
3.1.1 Mecánico	64
3.1.2 Psicológico	65
3.1.3 Sistémico	65
3.1.4 Simbólico-interpretativo	66
3.1.5 Control estratégico	68
3.1.6 Geometría de la comunicación: entorno, contorno y dintorno empresarial	69
3.2 Tipos de comunicación en las organizaciones	70
3.3 Flujo de la comunicación en las organizaciones	74
3.3.1 Descendente	74
3.3.2 Ascendente	75
3.3.3 Lateral u horizontal	76

3.3.4 Diagonal	77
Autoevaluación	79
Unidad 4: Problemas en la comunicación organizacional	81
Mapa conceptual	82
Introducción	83
4.1 Técnicos	84
4.2 Semánticos	84
4.3 De efectividad	85
4.4 Filtración	85
4.5 Percepción selectiva y defensa	86
4.6 Lenguaje	87
Autoevaluación	88
<i>Bibliografía</i>	90
<i>Glosario</i>	92

INTRODUCCIÓN

El hombre, de manera tradicional, ha definido la comunicación como “el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el lenguaje, la escritura u otro tipo de señales. Cualquier forma de comunicación requiere de un emisor, un receptor y un mensaje”.¹ Entonces, es claro que “el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación, y que ésta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos”.²

Conforme el hombre comienza a crear grupos sociales más extensos, su proceso de comunicación se hace más complejo; no sólo necesita de un emisor, un receptor y un mensaje, existen otros elementos que también son importantes. El canal, el código y las barreras de comunicación, pueden lograr que el mensaje sea enviado de manera efectiva y logre su propósito, es decir, intercambiar información de cualquier tipo.

En el presente libro se realiza un análisis profundo de los elementos que interactúan en el proceso comunicativo dentro de las organizaciones.

En la unidad 1, se expondrán las diferentes conceptualizaciones de la comunicación, de sus elementos, y cómo es que se forman las redes de comunicación en los grupos sociales.

En la unidad 2, se analizará el comportamiento de las organizaciones, desde la escuela clásica, la de relaciones humanas, la teoría de sistemas, la teoría contingente y, en consecuencia, todos los procesos dentro de la organización.

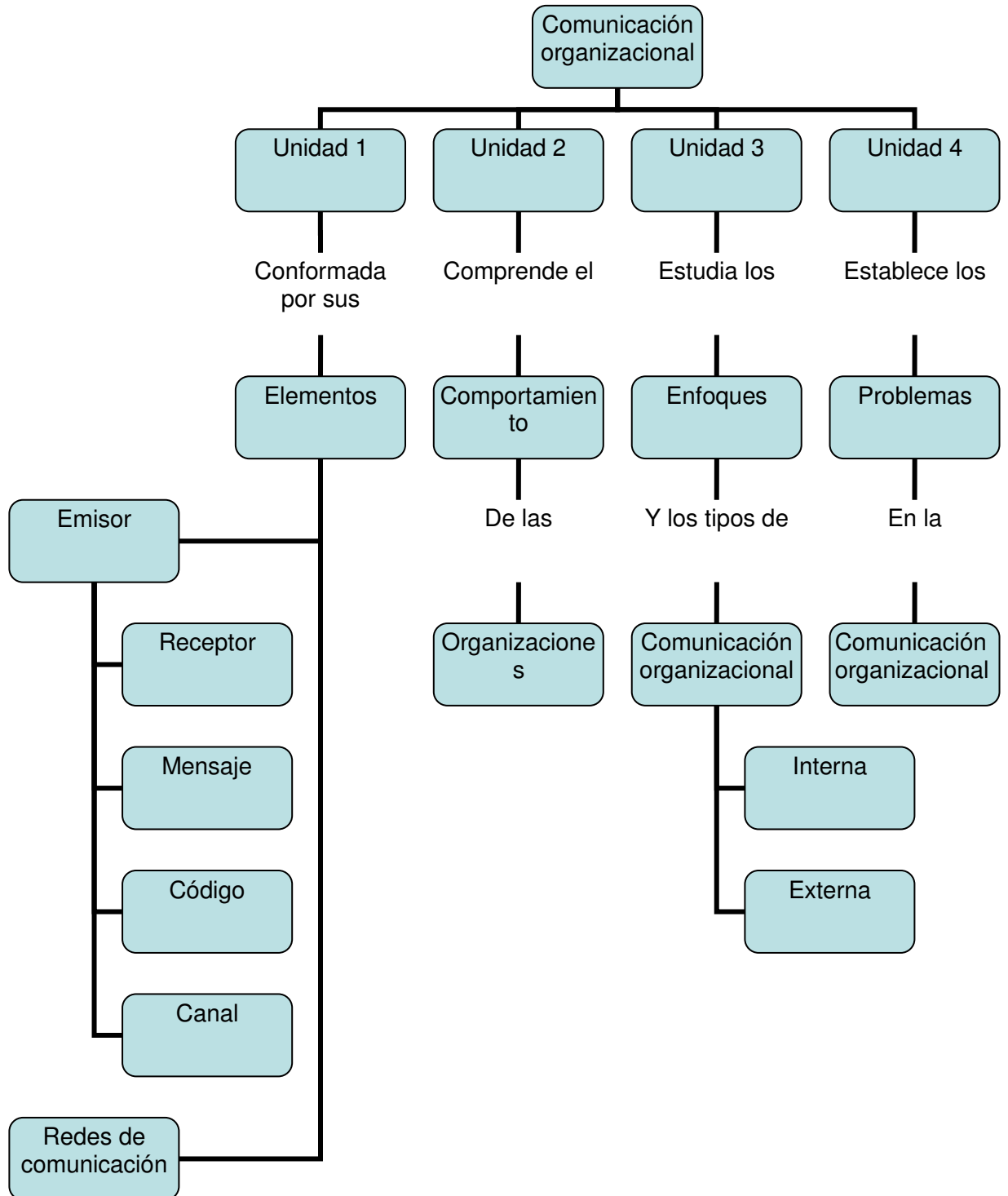
En la unidad 3, el alumno comprenderá los diferentes enfoques y la importancia de la comunicación en las organizaciones.

Al final, en la unidad 4, conocerá los problemas de comunicación más comunes en las organizaciones como los semánticos, los técnicos, los de efectividad, de filtración, de percepción selectiva y de lenguaje.

¹ <http://elaprendizaje.com/48-comunicarse-de-manera-efectiva-es-un-paso-hacia-el-logro-de-tus-metas.html>

² <http://www.mitecnologico.com/iaa/Main/ConceptoDeLaComunicacion>

MAPA CONCEPTUAL



UNIDAD 1

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA COMUNICACIÓN

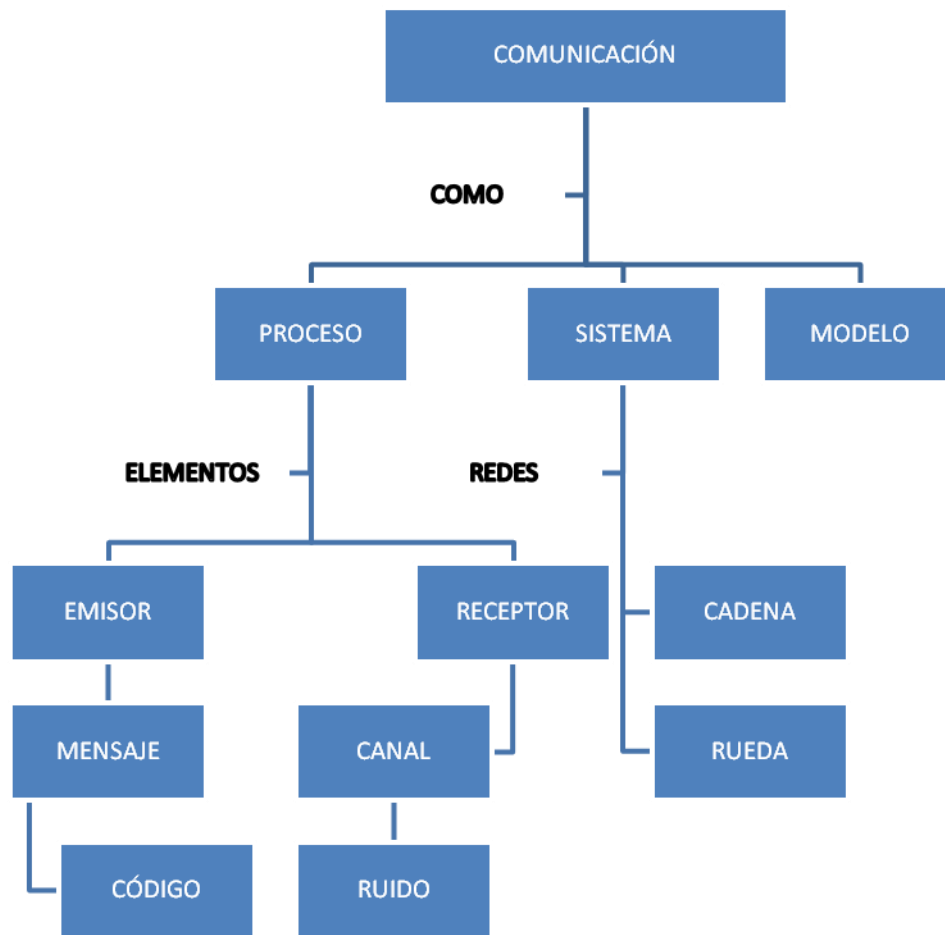
OBJETIVO

El estudiante comprenderá el proceso de la comunicación e identificará cada uno de sus elementos.

TEMARIO

- 1.1 Concepto general
- 1.2 Modelos explicativos de la comunicación
- 1.3 Comunicación como proceso
- 1.4 Comunicación a través de la semiótica
- 1.5 Comunicación sistémica
- 1.6 Elementos de la comunicación
- 1.7 Emisor y receptor
- 1.8 Código
- 1.9 Mensaje
- 1.10 Canal
- 1.11 Codificación
- 1.12 Decodificación
- 1.13 Ruido
- 1.14 Redes de la comunicación
 - 1.14.1 *Cadena*
 - 1.14.2 *Rueda*

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La comunicación es la actividad más importante para los seres humanos; mediante este proceso el individuo entra en contacto con la sociedad en general y conoce su entorno, desde lo próximo hasta lo lejano, obteniendo así el conocimiento del mundo en el que se vive para tomar decisiones trascendentales en su vida. Es tan importante el proceso comunicativo que los científicos y tecnólogos han buscado formas de hacerlo cada vez más rápido y eficaz.

La comunicación es una actividad cotidiana, sencilla y común, por esta razón es necesario detenerse a reflexionar en cómo, dónde, cuándo, y por qué se produce, además del papel que tienen todos los hablantes de una lengua.

Sin lugar a dudas, el hombre ha logrado mejorar la comunicación con sus semejantes y evitar las barreras de comunicación, principalmente en grupos más extensos, en los cuales un factor determinante que influye en este proceso son las redes de la comunicación que establecen los grupos.

1.1 CONCEPTO GENERAL

En definitiva, no sería posible convivir sin comunicación. Imagina que no pudiéramos informar a los demás sobre nuestras necesidades, o sobre lo que pensamos, nuestro mundo estaría en un caos total. Es por ello la importancia de la comunicación.

Pero, ¿qué es la comunicación? Se entiende como el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida.

Se dice que la comunicación es un proceso, ya que se realiza en un lapso de tiempo; y se necesitan varios elementos y tiempo suficiente para que se realice.

La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura.

El filósofo Cassirer menciona que, “lo que distingue en sí al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diferentes maneras sus ideas y emociones para que sus descendientes las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas”.³ La comunicación es integral; la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupar e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).

Así como no se puede separar lo verbal de lo no verbal, en la práctica de la comunicación interpersonal, porque constituyen parte del mismo “paquete”, tampoco podemos considerar todas esas modalidades de la comunicación organizacional como entes aislados.

³ Pérez Gutiérrez, Mario. *Los procesos de comunicación*. p. 21.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Entabla diálogos con una actitud propositiva y empática, redáctalos y muestra tu creatividad.

1.2. MODELOS EXPLICATIVOS DE LA COMUNICACIÓN

El fenómeno de la comunicación articula en parte la actividad mental, esto permite la adquisición y transmisión de conocimientos. También tiene un papel bastante importante, en las relaciones y acciones sociales o colectivas.

Esta visión adoptada, ha motivado a diversas disciplinas a dedicarse al estudio de la comunicación. “Las aportaciones teóricas de esas disciplinas, han centrado sus explicaciones en el fenómeno comunicativo a partir de un modelo teórico. Con estos modelos, se ha intentado reproducir de manera esquemática los rasgos característicos y explicativos de los actos comunicativos”.⁴

Los modelos lineales entienden el proceso de la comunicación como una secuencia rectilínea, en la que se produce un transporte de información que va del emisor al receptor. En este modelo, no se contempla la posibilidad del feedback entre el receptor y el emisor y, en consecuencia, no tiene en cuenta la posibilidad de intercambio de esos papeles, entre el emisor y el receptor, en los actos comunicativos.

Los modelos circulares intentar reunir con más fidelidad las principales características de los contextos comunicativos. Esta cualidad de fidelidad, muchas veces se transforma en su contra, y conduce a planteamientos poco claros.

De cualquier forma, la principal característica de estos modelos es contemplar la posibilidad de que en los actos comunicativos, el receptor y el emisor intercambien sus papeles, y que en el momento de recibir el mensaje o la información exista un efecto en el receptor que la recibe.

⁴ Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de la comunicación*, p. 35.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Ejemplifica situaciones del modelo lineal y circular.

1.3. COMUNICACIÓN COMO PROCESO

“La comunicación es un sistema, esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes”.⁵ “Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de procesos complejos”.⁶

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de comunicación. De hecho, una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento.

En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar sólo algunos.

La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.⁷

⁵ Míguez Pérez, Mónica, *Comunicación y comportamiento del consumidor*, p. 35

⁶ Andrade, Horacio, *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*, p. 21

⁷ Andrade, Horacio, *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*, p. 21-23

1.4. COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LA SEMIÓTICA

De manera fundamental, muchos autores consideran el lenguaje como la facultad de comunicarse mediante un sistema de signos.

“La semiótica es una ciencia que estudia las diferentes clases de signos, así como las reglas que gobiernan su generación y producción, transmisión e intercambio, recepción e interpretación. Es decir, la semiótica está unida a la comunicación y a la significación”.⁸

En consecuencia, “el lenguaje y la lengua, que es el sistema de signos, entran a formar parte del estudio de la semiótica”.⁹ La lengua actúa como uno de los diferentes sistemas de signos que utilizamos para comunicarnos, aunque es importante resaltar que es el más complejo y el más importante de todos.

En ocasiones se utiliza la palabra semiología como sinónimo de semiótica; esta palabra procede de Saussure que la concibió como “la ciencia que estudia la vida de los sistemas de signos en la sociedad”¹⁰, a partir de esta concepción, muchos autores europeos la han utilizado con la misma intención. Peirce fue quien utilizó primero la palabra semiótica con un significado próximo al que se indicó, estableció diversas cualidades de signo, entre las cuales se encuentra la que se basa en el tipo de vínculo, que une al signo con su referente, y la distingue de la siguiente manera:

- Indicios. Son signos que tienen relación física real con el objeto al que remiten; la relación puede consistir en la proximidad, la relación causa y efecto, o en cualquier tipo de relación.
- Iconos. Son signos que tienen igualdad de algún tipo con el referente. La igualdad puede consistir en un parecido en la forma, o bien afectar a cualquier cualidad o propiedad del objeto. Son signos icónicos: los cuadros, las esculturas figurativas, las fotografías, los dibujos animados, las caricaturas, las fotografías, etc.

⁸ Serrano, Sebastián, *La semiótica: una introducción a la teoría de los signos*, p.7

⁹ Martínez Celdrán, Eugenio, *Lingüística: Teoría y aplicaciones*, p 8

¹⁰ M. Mónica, op.cit., p. 37.

- Símbolos. Son signos arbitrarios, cuya conexión con el objeto se basa exclusivamente en una convención. El símbolo no tiene por que parecerse ni guardar relación con lo que designa. Los alfabetos, la anotación clínica, los signos matemáticos, las banderas nacionales. A esta clasificación pertenece el signo lingüístico.¹¹

1.5 COMUNICACIÓN SISTÉMICA

Los primeros modelos de la comunicación, consideran la comunicación sistémica como un sistema de transferencia de información de un emisor hacia un receptor a partir de un código común, y se apoya en varios principios fundamentales:¹²

- La comunicación es un fenómeno interaccional en el que la unidad de base está menos en el individuo que en la relación que se establece entre individuos; es decir, cada intervención de un miembro de un sistema, es una respuesta a la intervención del otro, pero constituye la intervención al que el otro va a responder. Entonces, la comunicación es un proceso circular en el que cada mensaje provoca una respuesta del interlocutor.
- La comunicación no se reduce al mensaje verbal, ya que todo comportamiento social tiene un valor comunicativo. En una situación de interacción “no puede no comunicarse”, la mímica, los gestos, las actitudes, las conductas, transmiten un mensaje.
- La comunicación está determinada por el contexto en el que está inscrita. Este contexto concierne a las relaciones que unen a las personas que desarrollan el proceso de comunicación, y el cuadro en el que se sitúa la interacción y la situación que permite establecer con relación a los protagonistas.

¹¹ <http://www.revistaletreros.com/pdf/83-070a073.pdf>

¹² Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de comunicación*, p. 12

Cualquier mensaje contiene dos niveles de significación. No sólo transmite un contenido informativo, sino que también expresa cualquier cosa sobre la relación que une a los interlocutores.

La relación entre interlocutores, se estructura de acuerdo a dos grandes modelos: el modelo sistémico y el modelo complementario.

- En el modelo sistémico, la relación está definida como de igualdad, y los protagonistas tienen comportamiento en espejo; es decir, existe un proceso de interlocución en el que la temática, el contexto, y el lenguaje, pertenecen al mismo nivel de intercambio simbólico. Este modelo está presente por la nulidad de la jerarquía.
- En el modelo complementario, los protagonistas adoptan comportamientos que, de manera constante, se ajustan uno al otro. Una relación complementaria puede ser jerárquica, es decir, contener en sí misma una posición alta y una posición baja.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Ejemplifica algunas acciones con el modelo sistémico y el modelo complementario.

1.6 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

En la comunicación, todos los elementos son importantes, si alguno faltara, el proceso quedaría incompleto y la comunicación no se realizaría; en realidad, cuando este proceso se completa sin problema, el ser humano se encuentra en una situación comunicativa, y cuando se produce una situación comunicativa, es porque algo se ha transmitido.

Entonces, para que exista comunicación, primero se debe conocer lo que se desea transmitir, es decir, el mensaje, el cual constituye el primer elemento de la comunicación. Ahora bien, lo más lógico es que el mensaje que se ha transmitido genere a su vez una respuesta, lo cual nos hace reflexionar sobre

los demás elementos de la comunicación, como son, el emisor, el receptor, el canal, el código, y los procesos subsecuentes.

1.7 EMISOR Y RECEPTOR

Una condición de cualquier situación comunicativa, es que deben existir dos partes interviniendo, una parte es la que transmite el mensaje que se denomina emisor, y otra, a quien se le transmite, es decir, el receptor.

“El emisor, que también se conoce como fuente de comunicación, transmisor, codificador, encodificador, comunicador, entre otros, es quien inicia la comunicación; puede ser una persona o grupo de personas que elabora y envía un mensaje. En principio selecciona los signos, señas o símbolos adecuados, y a la postre hace llegar el mensaje al receptor para obtener la respuesta correspondiente”.¹³

Cabe señalar que el emisor imprime un sello propio a su mensaje, si consideramos que posee su propia personalidad, en la que inciden diversos factores, como su cultura y su posición social, por mencionar algunos.

“El emisor deberá reunir una serie de habilidades comunicativas que le permitan codificar el mensaje en forma adecuada, de tal manera que pueda hacerse entender con facilidad”.¹⁴ Las habilidades fundamentales que debe tener consisten en hablar de manera correcta; utilizar signos, señales o símbolos propios del mensaje; así como pensar y reflexionar sobre lo que desea expresar.

Es conveniente destacar que los seres humanos nos comunicamos, la mayor parte del tiempo, mediante el lenguaje, el cual consiste en un sistema de símbolos arbitrarios y convencionales.

Se dice que los símbolos son arbitrarios y convencionales, porque entre las palabras y el concepto que representan, no hay una relación intrínseca y necesaria, y es un sistema porque cada una de sus partes, sólo adquiere valor dentro del total del que forma parte.

¹³ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. p. 27 y http://www.ctainl.org.mx/revista_3/art/LIBERTAD%20PERIODISTICA.pdf.

¹⁴ http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1277

Por otro lado, pensar y reflexionar antes de emitir un mensaje nos permite expresar, de forma adecuada, lo que deseamos, esto posibilita utilizar el lenguaje adecuado en el momento oportuno y, obviamente, adoptar una actitud conveniente.

Así, la capacidad de pensar permitirá manipular y realizar las siguientes operaciones básicas de la comunicación: seleccionar, abstraer, intercomunicar, almacenar o memorizar, subdividir, recordar, recombinar, reconocer, sintetizar, cuestionar, y aplicar los materiales de información que se poseen.

Cuando el emisor ha pensado lo que dirá, es importante que reflexione y analice sus operaciones y principios, para decidir si toma una nueva determinación.

Por tanto, una buena comunicación requiere que el emisor se sitúe en el grado de conocimientos del receptor, de tal manera que su mensaje sea lo suficientemente comprensible.

1.8 CÓDIGO

El código es un sistema de signos con normas de uso y procedimientos, como el idioma inglés, el sistema de lectura braille, los pictogramas, las banderas, etc.

Todos los signos que pueden constituir un código, han sido dotados de significado por los seres humanos, así para que el proceso de comunicación tenga éxito, es preciso que el código sea susceptible de ser interpretado de forma eficaz.

Es el sistema de signos que emplea el enunciador para estructurar su mensaje, que debe ser conocido por el enunciatario para entenderlo. “El código más empleado por los involucrados en el proceso comunicativo es la lengua oral o escrita, aunque también existen otros códigos que no utilizan precisamente palabras, sino dibujos, colores, barras, puntos, luces, movimientos, etc., por ejemplo, las señales viales, el sistema de escritura braille para ciegos, o el código de señas que usan los sordomudos.”¹⁵

¹⁵ Míguez Pérez, Mónica. *Comunicación y comportamiento*. p. 28

1.9 MENSAJE

“El mensaje es la información total que el emisor ha codificado para transmitir por medio del habla, gestos, escritura, pintura, movimientos corporales, señales de humo o banderas, etc., y que será captada por el receptor”.¹⁶

Al analizar la calidad del mensaje del interlocutor se puede deducir su educación, instrucción, inteligencia, sensibilidad, etc.

“Cuanto más conscientes seamos de la expresión oral, se podrá hacer más clara, útil y, desde luego, comprensible para los demás. Sólo así se logrará el objetivo que se persigue al emitir mensajes y recibirlos: la comunicación y la interacción entre seres sociales”.¹⁷

“El pensamiento de cada individuo se expresa por medio del lenguaje, pues éste lo traduce, simplifica y precisa. Así se logra la expresión cabal y exacta de nuestras ideas y reflexiones. Además, el lenguaje le da al pensamiento una expresividad fija, hasta cierto punto estereotipado, lo que permite organizar cada vez mejor esa actividad intrínseca y muy importante de la vida humana”.¹⁸

Para afinar y concretar la capacidad de expresión oral, el vocabulario brinda un apoyo invaluable, pues cuanto más vocabulario se conozca, se podrán verter en el mensaje un mayor número de ideas.

“Para comprender mejor la construcción del mensaje, es preciso conocer tres factores: código, contenido y tratamiento”.¹⁹

- Código: Es un conjunto de símbolos que se estructuran de tal manera que tengan algún significado para alguien; por tanto, para que el receptor entienda la información que le transmite el emisor es indispensable que ambos hablen el mismo idioma, es decir, que manejen el mismo código, por ejemplo: cuando un francés (emisor), le dice a otro francés (receptor), bonjour (mensaje).

¹⁶ http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1277

¹⁷ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, p. 38

¹⁸ dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/408/6/Capitulo4.pdf

¹⁹ Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de comunicación*, p. 25

En este caso, el receptor será capaz de entender el mensaje pues ambos hablan el mismo idioma; sin embargo, si el emisor le transmite el mismo mensaje a un inglés que no habla francés, el receptor no le entenderá porque no manejan el mismo código.

Es importante resaltar que la comunicación humana necesita definitivamente de un código para conformarse. El hombre ha ideado múltiples códigos para comunicarse; por ejemplo, los idiomas, el código Morse, el sistema Braille, la pintura, los semáforos, las matemáticas, etc.; por ello, de la selección adecuada del código dependerá el éxito en la comunicación.²⁰

- Contenido: El contenido del mensaje lo integra el material seleccionado por el emisor para expresar su propósito. Suele ocurrir que cuando no se tiene claro lo que se pretende expresar, se dice una cosa por otra; en consecuencia, se altera el sentido de la comunicación.
- Tratamiento: Es el modo o la forma de expresión del mensaje. Este factor implica varios criterios y decisiones por los que puede optar el emisor en relación con el código y el contenido del mensaje. Así, se amplían las posibilidades de elección personal relativas a datos, evidencias, afirmaciones, expresiones, secuencia, amplitud, profundidad, etc. Esto permite que el mismo mensaje se pueda decir de diferentes maneras.²¹

No obstante, incluso cuando se disponga de un contenido interesante y se utilice el código más adecuado, si el tratamiento no es el correspondiente, esto propicia la ineficacia de la comunicación.

Ahora bien, el tratamiento implica dos factores:

1. La personalidad del emisor; esto es, sus cualidades psíquicas heredadas y las características adquiridas que hacen al hombre original; la personalidad del emisor se refleja en el tratamiento que le dé a su mensaje.

²⁰ http://encuentroestudiantesyprofesoresbach.blogspot.com/2010_03_01_archive.html

²¹ <http://informate-ec.blogspot.com/feeds/posts/default?orderby=updated>

2. El emisor debe considerar las características objetivas y subjetivas del receptor en el momento de adaptarse a su coeficiente intelectual y emocional, de tal manera que el receptor tenga la suficiente capacidad para asimilar la comunicación o información, por tanto, el emisor debe seleccionar un código que el receptor pueda entender y decodificar con facilidad. El contenido del mensaje deberá ser lo suficientemente convincente para el receptor, pero también deberá adaptarse a sus intereses y necesidades. Según Schramm, un mensaje deberá reunir determinadas características para que funcione bien: ²²

- Formularse y entregarse de tal manera que capte la atención del receptor.
- Utilizar signos y un código común al emisor y al receptor para transmitir el significado.
- Despertar necesidades de la personalidad del receptor y sugerir alguna manera de satisfacerlas.
- Sugerir, para satisfacer esas necesidades, una forma adecuada a la situación de grupo en la que se encuentra el receptor en el momento que es impulsado a dar la respuesta deseada. ²³

Aun cuando un mensaje parezca muy sencillo, en realidad no es así, pues no sólo sus signos tienen significados diferentes para cada persona, sino que cuenta, con dos clases diferentes de significado:

- El denotativo, es decir, el significado que aparece en los diccionarios y que, obviamente, es común para quienes lo leen.
- El connotativo, que se refiere al significado evaluativo o emocional que varía considerablemente entre los individuos de diferentes niveles, incluso aunque hablen el mismo idioma. ²⁴

1.10 CANAL

Otro aspecto relevante en el proceso de comunicación, es cuando se emite un mensaje, y cómo se hace llegar con efectividad al receptor, por lo que es

²² Pérez Gutiérrez, Mario, *op.cit.*, p. 29

²³ <http://informate-ec.blogspot.com/feeds/posts/default?orderby=updated>

²⁴ <http://informate-ec.blogspot.com/feeds/posts/default?orderby=updated>

preciso seleccionar el canal adecuado, es decir “el vehículo por medio del cual se transmite, recibe o difunde el mensaje”.²⁵ Al considerar la estructura formal de los canales, se pueden clasificar en naturales y artificiales.

“Los canales naturales son los que el hombre posee de manera innata y mediante los cuales se relaciona con el exterior; es el caso de los cinco sentidos: vista, tacto, gusto, olfato y oído. Los canales artificiales, también denominados medios, son los que el hombre ha creado para transportar los mensajes a lo largo del tiempo y el espacio”;²⁶ estos mecanismos se manifiestan en el cine, la radio, la televisión, el teléfono, las fotografías, el telégrafo, los altavoces, Internet, etc., y, desde luego, afectan de alguna manera las características fisiológicas del receptor.

Ahora bien, antes de comunicarse, el emisor debe elegir el canal o medio adecuado para hacer llegar su mensaje al receptor, por lo tanto, deberá decidir cuáles y cuántos serán los canales necesarios para tener efecto en los cinco sentidos del receptor(es), y el medio a través del cual se transportará el mensaje (escritura, radio, televisión, teléfono, fotografía, etc.).

1.11 CODIFICACIÓN

La comunicación se realiza cuando el emisor convierte en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es importante y necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de símbolos o representaciones. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor trata de establecer una correspondencia de significado con el receptor al seleccionar los símbolos.²⁷

De manera usual, la correspondencia se realiza en forma de palabras y gestos, que se cree tienen el mismo significado para el receptor. La falta de correspondencia es una de las causas más comunes de errores o falta de comunicación. “Los malos entendidos también pueden resultar de diferencias

²⁵ <http://blogalejandragodoyh.bligoo.com/content/view/711105/Circuito-del-habla.html>

²⁶ <http://blogalejandragodoyh.bligoo.com/content/view/711105/Circuito-del-habla.html>

²⁷ Míguez Pérez, Mónica, *Comunicación y comportamiento*, p. 32 y biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0680.pdf

más sutiles en la mutualidad”.²⁸ Por ejemplo, el dueño de una tienda pide a sus empleados que se queden a trabajar hasta *tarde*. Esta afirmación puede ocasionar demasiada confusión, en la medida en la que cada empleado interprete lo que significa *tarde*.

Los gestos, de manera general, pueden estar sujetos a interpretaciones diferentes. Por ejemplo, en un salón de clases, el maestro puede solicitar a uno de sus alumnos que apague el aire acondicionado, haciendo con la mano un gesto de corte en su garganta. Si el mismo maestro, se presenta con la autoridad policiaca y efectúa el mismo gesto, es lógico pensar que la reacción será diferente. Todo depende del contexto donde se ejerza la acción, en algunos causará sorpresa, en otros enojo o desconcierto.

1.12 DECODIFICACIÓN

La decodificación es el proceso en el cual el receptor interpreta el mensaje, y después lo traduce en información significativa o importante. Es un proceso compuesto de dos fases:

Primero, el receptor necesita percibir el mensaje, de forma posterior lo interpreta. La decodificación “recibe el influjo de la experiencia pasada del receptor, como evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, la mutualidad del significado con el emisor, y las expectativas. Entre mayor sea la correspondencia entre la decodificación y el mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz será la comunicación”.²⁹

1.13 RUIDO

“El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación,”³⁰ logrando interferir en el acto comunicativo.

Estos factores pueden ser internos o externos; por ejemplo, son internos cuando el receptor no presta la debida atención, y externos cuando el mensaje

²⁸ biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0680.pdf

²⁹ biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0680.pdf

³⁰ biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0680.pdf

se distorsiona por otros sonidos del ambiente, como la lluvia, los rayos, la música, etc.

El ruido tiene la cualidad de presentarse en cualquier momento del proceso de comunicación. Aunque, por lo regular, se presenta en la etapa de codificación o decodificación.

Debido a que el ruido puede interrumpir en la comprensión de los mensajes en el proceso de comunicación, es necesario que los miembros de cualquier organización, pongan especial interés en los factores que originen y hagan crecer el ruido, con la finalidad de lograr una mejor comunicación.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora una historieta identificando los elementos del proceso comunicativo y sus funciones.

1.14 REDES DE LA COMUNICACIÓN

La estructura de comunicación se refiere a la red o patrón de canales de comunicación entre los miembros del grupo. El número, la capacidad, y la distribución de los canales de distribución, afectan el funcionamiento del grupo, especialmente en la solución de problemas, en la distribución de la información, y en el desarrollo de las vías organizadas de trabajo.

Uno de los primeros trabajos en el ámbito de las estructuras de comunicación fue el que realizó Bavelas, que menciona:

“Estas estructuras o redes muestran el grado en que las comunicaciones del grupo están centralizadas, y definen el conjunto de canales disponibles para cada uno de los miembros. Como consecuencia, el objetivo del estudio de las redes es conocer los efectos que la comunicación de un determinado mensaje tiene sobre sus receptores”.³¹

³¹ Palomo Vadillo, María Teresa, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, p. 166.

“Los grupos difieren en el grado en el que los miembros tienen libertad para comunicarse los unos con los otros; por ejemplo, en el ejército un soldado tiene que seguir canales específicos para comunicarse con un general. Estas diferencias tienen una incidencia en la eficiencia de las actividades del grupo y en el grado de satisfacción que los miembros obtienen del grupo”.³²

Se pueden distinguir dos grandes tipos de redes:

- Centralizada, en la cual los miembros del grupo se ven forzados a comunicarse a través de un individuo que actúa a modo de figura central durante la resolución del problema. Este es un proceso habitual en la comunicación de cadena o rueda. Es una estructura propicia para la aparición de un líder en el grupo.
- Descentralizada, los participantes pueden comunicarse con dos o más miembros del grupo; las más típicas son el círculo y la estrella.³³

“En función de la naturaleza de la tarea, simple o compleja, las investigaciones muestran que las redes centralizadas son más rápidas en la resolución de problemas simples, porque los miembros pueden transmitir la información relevante al individuo que actúa como líder para que éste tome la decisión pertinente, mientras que las redes descentralizadas se muestran más lentas”.³⁴

El modelo en forma de rueda es un ejemplo de red centralizada en el que la persona C, constituye el centro del flujo de la comunicación.

La cadena es también una red de comunicación moderadamente centralizada; C es central, B y D son intermediarios, y A y E son periféricos.

En los modelos centralizados, especialmente en la rueda, los miembros periféricos se clasifican a sí mismos muy descontentos. Así pues, el trabajo eficiente del grupo y la satisfacción de sus miembros no siempre van juntos; en función de la eficiencia puede ser que tenga que sacrificarse la satisfacción.³⁵

³² www.ual.edu.mx/Biblioteca/Psicologia_Social/Pdf/Unidad_04.Pdf

³³ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, p. 22

³⁴ Palomo Vadillo, María Teresa, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, p. 166.

³⁵ www.ual.edu.mx/Biblioteca/Psicologia_Social/Pdf/Unidad_04.Pdf

“El estudio de los procesos en grupos pequeños ha revelado la existencia de diferentes redes de comunicación. El sistema de cadena es rápido y adecuado para cadenas simples. La persona situada en el centro de la cadena aparece como líder y su posición de liderazgo es estable. Por desgracia la moral es baja y por ello es necesaria la flexibilidad para solucionar los problemas”.³⁶

En los sistemas de comunicación conocidos como Y, rueda y círculo, el líder aparece en el lugar de mayor centralidad, que corresponde a la bifurcación de la Y, el eje de la rueda y el centro del círculo; esto proporciona una solución rápida y exacta de los problemas. El coordinador, que ocupa una posición central, está generalmente satisfecho, pero los miembros periféricos se sienten menos satisfechos que los miembros de sistemas menos eficientes. La rueda es una estructura de comunicación que se considera eficiente y efectiva para los problemas sencillos.³⁷

1.14.1 Cadena

“La red en cadena representa una jerarquía vertical de cinco niveles (en este caso) donde las comunicaciones sólo pueden ser de tipo ascendente o descendente.”³⁸

1.14.2 Rueda

“El diagrama de rueda representa a cuatro subordinados que mantienen comunicación directa con un directivo, pero entre los subordinados no existe interacción, lo que refleja el máximo grado de centralización estructural”.³⁹

Entonces, si la organización precisa de una comunicación rápida las redes más adecuadas serán las de rueda y de tipo libre; si se considera fundamental la presencia de un líder se puede optar por una red tipo rueda.

³⁶ Fernández, Carlos. *Op.cit.*, p. 29

³⁷ Marriner Tomey, A, *Guía de gestión y dirección de enfermería*, p. 9

³⁸ *Facultativos especialistas de área de los centros hospitalarios*, p. 238

³⁹ *Facultativos especialistas de área de los centros hospitalarios*, p. 238

AUTOEVALUACIÓN

Lee cuidadosamente las siguientes preguntas y subraya la respuesta correcta:

1. Es quien expresa alguna información:
a) Emisor b) Receptor c) Medio
2. Es quien recibe el mensaje y lo interpreta:
a) Emisor b) Receptor c) Medio
3. Es lo que expresa el enunciador:
a) Canal b) Código c) Mensaje
4. Es el sistema de signos que emplea el enunciador para estructurar su mensaje:
a) Canal b) Código c) Mensaje
5. Es el medio por el cual entran en contacto el enunciador y el enunciatario:
a) Canal b) Código c) Mensaje
6. Es una actividad cotidiana y sencilla, común en todos los seres humanos:
a) Vida b) Comunicación c) Comer
7. Ocurre siempre que una persona se dirige a otra con una intención específica:
a) Proceso comunicativo b) Toma de decisiones c) Platicar
8. Es todo lo que rodea al enunciador y al enunciatario:
a) Ruido b) Contexto c) Mensaje

9. Son los obstáculos que suceden en el proceso de comunicación:

- a) Ruido b) Contexto c) Mensaje

10. Representa una jerarquía vertical de cinco niveles:

- a) Rueda b) Cadena c) Círculo

RESPUESTAS

- 1.- a
- 2.- b
- 3.- c
- 4.- b
- 5.- a
- 6.- b
- 7.- a
- 8.- b
- 9.- a
- 10.- b

UNIDAD 2

LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO

El estudiante describirá las características de la organización, y ubicará el fenómeno comunicativo en su interior.

TEMARIO

2.1 Comportamiento de la organización

2.1.1 Escuela clásica

2.1.2 Escuela de las relaciones humanas

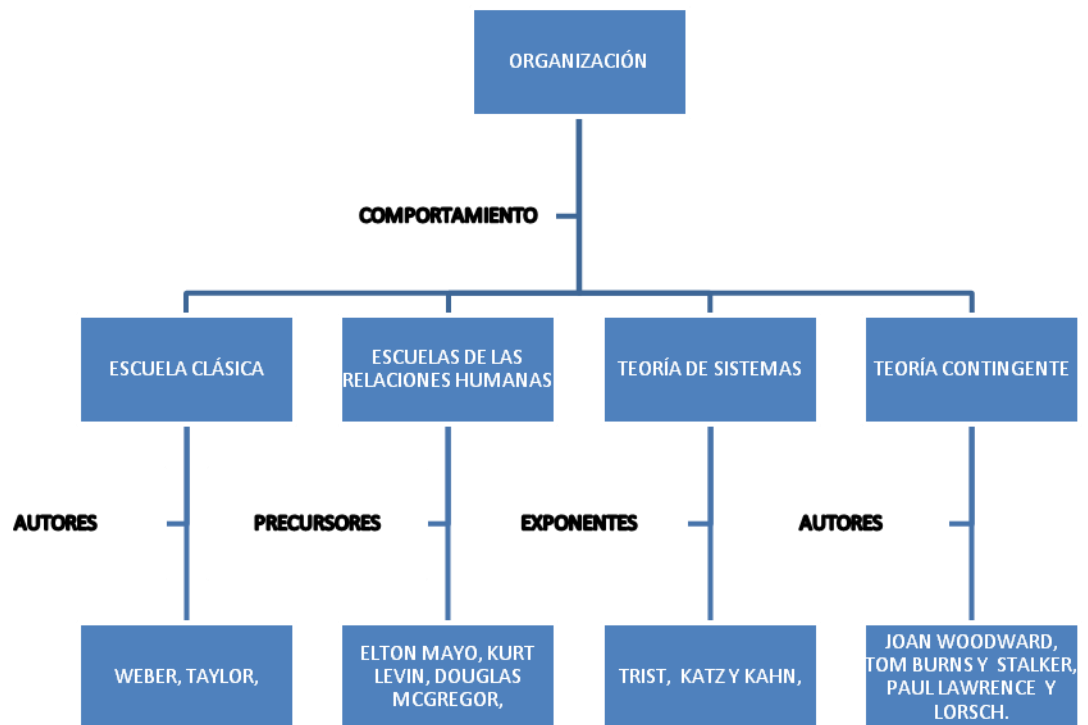
2.1.3 Teoría de sistemas

2.1.4 Teoría contingente

2.2 Estructura de la organización

2.3 Procesos dentro de la organización

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

No es posible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones. Los seres humanos han pertenecido a grupos organizacionales formales e informales desde sus orígenes, de tal manera que sería imposible tratar de separar al individuo de los grupos. Desde que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar papeles y roles en beneficio mutuo, se habla de una organización.

Conforme el hombre se fue adaptando a su entorno, fue haciéndose más compleja la forma de organizarse. Son diversos los investigadores que, desde su disciplina han estudiado el comportamiento del hombre en organizaciones.

Al hacer referencia a las organizaciones, se deben mencionar las aportaciones de los teóricos de la administración y sociólogos, preocupados por mejorar la calidad de comunicación en los grupos y organizaciones, con la intención de hacer crecer a la empresa, o simplemente por hacer más cálidas las relaciones en su interior.

Por esta razón, es importante estudiar las diferentes teorías y escuelas que examinan la organización desde diferentes puntos de vista.

2.1 COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

El hombre desde la antigüedad ha sido consciente de que la eficiencia sólo se puede obtener a través del orden, así como de la coordinación de los recursos de operación de un organismo social.

Los seres humanos han pertenecido a grupos organizados formales e informales desde sus orígenes, de tal manera que es casi imposible imaginarlos separados unos de otros. La organización es un proceso enfocado a lograr un fin, el cual fue, de forma previa, fijado en la fase de planeación.

La acción de organizar, se hace necesaria a medida que deben coordinarse los esfuerzos de más personas; se deben establecer canales para entenderse entre sí y comprometerse en un complejo de diversas tareas. “La organización, expresada como un conjunto de relaciones y comportamientos formalizados entre dos personas que buscan conseguir algo en común determina el comportamiento esperado, añadiendo otras importantes relaciones”.⁴⁰

Si bien es cierto, el hombre ha logrado perfeccionar las formas de organizarse y administrar mejor los recursos materiales, humanos y financieros. Son innumerables las contribuciones de Frederick Taylor y Max Weber.

Por ello es conveniente conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías acerca del comportamiento organizacional, para saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; cómo obtener mayor productividad; cómo conciliar las metas de una empresa con los del personal, para obtener mejores resultados y oportunidades para ambas partes; y cómo se influyen las diferentes partes de la organización, etc.

Existe una cantidad enorme de escuelas, enfoques y corrientes dentro del estudio de las organizaciones, las cuales se pueden resumir en cuatro escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia.

⁴⁰ www.ual.edu.mx/Biblioteca/.../Pdf/Unidad_01.pdf

2.1.1 Escuela clásica

A partir de la Revolución Industrial, hubo una gran diversificación y multiplicación de organizaciones, hacia fines del siglo XIX y principios del siglo XX. De esta forma, se instaló un creciente interés por parte de algunos sectores de la sociedad, quienes por primera vez realizaron investigaciones sistemáticas para delimitar las características principales de este fenómeno, y proponer mejores formas de operación.

Los estudiosos de esta primera escuela compartieron algunas ideas centrales acerca de cómo debería funcionar una organización; gran parte de sus principios y propuestas, han tenido un impacto relevante aun en la actualidad. Los autores más notables de la corriente clásica son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Max Weber, ha sido uno de los sociólogos mas importantes de todos los tiempos, escribió innumerables obras acerca de las organizaciones, entre las cuales, destaca *La teoría de las organizaciones económicas y sociales*. Weber, trató de determinar una “forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial”.⁴¹

Los estudios y análisis que realizó lo llevaron a plantear su teoría de la burocracia, en la cual propone algunos elementos esenciales distintos de esta forma “ideal” de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones, elementos que, de manera posterior, retoma Adam Smith:

- Contar con una jerarquía de autoridad definida.
- Desarrollar normas, reglas, y estándares de operación que sean precisas.
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.

⁴¹ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, p. 21

- Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados, trato impersonal y formal.⁴²

Es importante destacar que esta acentuación en la precisión y especificación del trabajo, era una consecuencia lógica de la gran necesidad que había de ordenar las organizaciones. “Se trataba de asegurar que las metas no ocurrieran por azar, sino con base en planes, programas y tareas bien establecidas”⁴³, principalmente en agencias, departamentos e instituciones públicas. No obstante, “en la actualidad se deduce de estas premisas un excesivo formalismo, frialdad y papeleo, sobre todo en aquellas instituciones que siguen en forma ortodoxa estos lineamientos”.⁴⁴

Los críticos de Weber aducen que esta forma de organización puede ser además muy irracional, disfuncional, e incluso alienante, pero no debe perderse de vista el contexto y la época en la que se originó. Además, si bien es cierto que varios de estos puntos, llevados al extremo, pueden causar múltiples conflictos, tomarlos en cuenta sigue siendo necesario, incluso en la actualidad.

De manera similar a Weber, Taylor quería establecer una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y “científico” del trabajo. Su obra más importante, *Los principios de la administración científica*, trata precisamente de establecer estos fundamentos, entre los que se incluye la optimización de la producción, con base en los “tiempos y movimientos”, nombre con el que también se identifican las ideas de este autor, en ocasiones de manera simplista.

El método de Taylor, estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea, y, con base en observaciones y experimentos, determinar los principios que optimicen su desempeño. En términos generales, “hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas en mentales y manuales”.⁴⁵

⁴² catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/...c.../capitulo3.pdf

⁴³ catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/...c.../capitulo3.pdf

⁴⁴ www.redcomunicacion.org/memorias/pdf/2009rorobles_juli_n.pdf

⁴⁵ Fernández, Carlos, *op.cit.*, p. 22

Los cuatro principios más importantes de este autor son:

1. El personal deberá ser seleccionado “científicamente”, capacitado y ubicado en el puesto que más coincida con sus características físicas e intelectuales.
2. El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.
3. Debe existir una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales), y los que ejecutan (tareas manuales), para lograr una adecuada integración de funciones.
4. Administradores y trabajadores deben compartir la misma responsabilidad, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

Otra característica distintiva de la postura de Taylor fue la de considerar a la investigación constante como la única forma segura y sólida de lograr una mayor productividad, aunado a un sistema de control más eficaz.

Se ha criticado a Taylor de manera incisiva, por hacer a un lado el elemento humano, ya que enfatiza la aplicación de sus principios por encima de los individuos, pero con base en la cooperación y colaboración entre niveles, sin ello, los beneficios serían parciales o de grupo. Sin embargo, este principio fue olvidado por las empresas, que rápidamente adoptaron los elementos más técnicos.

Otro autor, destacado en su momento, fue Henri Fayol. Este ingeniero francés tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad –independientes del tipo de organización–. Para Fayol, “la administración es una parte esencial del trabajo eficiente en cualquier empresa, principalmente en términos de planeación y predicción. En su libro de mayor influencia, *Administración industrial y general*, sintetiza 14

principios de administración que complementan algunas de las ideas de sus colegas”.⁴⁶

De hecho, sus principios tienen todavía aplicación constante en la práctica de cualquier tipo de empresa:

- División del trabajo (especialización).
- Autoridad y responsabilidad (poder).
- Disciplina (obediencia).
- Unidad de mando (un jefe).
- Unidad de dirección (un plan).
- Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización).
- Remuneración del personal (salarios justos).
- Centralización (unión).
- Cadena escalar (jerarquización).
- Orden (posición única de cada personal).
- Equidad (justicia).
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios).
- Iniciativa (ideas fuera del plan previsto).
- Compañerismo (moral elevada).

Hasta aquí se puede resumir que en la escuela clásica, los autores proponen una forma sistemática de estudio para las organizaciones, y establecen principios universales en materia de administración. Se enfatiza en los aspectos estructurales de la organización. Se ofrece una importante visión a los procesos, la forma en que se toman las decisiones, el conflicto, la forma en que se establecen los objetivos organizacionales, y de manera general, al elemento humano.

Un aspecto importante en este enfoque es la comunicación organizacional. Tiende a ser, de manera preponderante, formal, oficial, vertical y

⁴⁶ *op.cit.* p. 23

descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado.

Además, resalta una centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, acerca de qué debe decirse, cómo, cuándo, dónde, etc., y una cercana supervisión y control que esté alerta en caso de imprevistos y desviaciones.

En consecuencia, se perciben dificultades importantes, como excesiva rigidez y formalismo, lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras, personificadas en las normas, reglamentos, manuales; orientada totalmente a temas de interés para la organización decididos desde arriba, sin dar demasiada relevancia a las necesidades reales de los empleados.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora un mapa mental acerca de la teoría clásica.

2.1.2 Escuela de las relaciones humanas

Esta escuela encuentra su esplendor al final de la década de los veinte y principios de los treinta, “esta corriente a menudo se considera como la respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en las organizaciones. En ella, los autores mas importantes aquí considerados parten de una visión mas completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa”.⁴⁷ Por ello, aquí se consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de recursos humanos.

El comienzo de esta corriente está íntimamente ligado al interés que tenía Frederick Taylor por medir las conductas productivas del personal de una

⁴⁷ sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/cap5.pdf

manera científica, así surge uno de los estudiosos más importantes de esta escuela, Elton Mayo.

La idea original de Mayo era determinar el impacto de algunas condiciones físicas (la luz) en la productividad de un grupo de empleados; cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacía conforme a las hipótesis planteadas. No obstante, cuando bajo la intensidad de la luz para reforzar los hallazgos, ¡la productividad siguió creciendo! Mayo concluyó entonces, “que haber sido “distinguidos” como parte de un grupo experimental, y las normas y las relaciones grupales, entre otras razones, fue lo que produjo en el personal ese efecto inesperado”.⁴⁸

La conclusión de los estudios de Mayo, dio luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Por el enfoque, en cierta medida psicológico, es necesario mencionar, al gran psicólogo social Kurt Lewin, quien con sus estudios dedicados a comprender el comportamiento grupal, provocó un interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad, y la solución de problemas, entre otros temas.

Otros personajes como Rensis Likert, basados en los estudios de Mayo y Lewin, lograron desarrollar “cuatro modelos de diseño de organización, que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Estos cuatro modelos son: el autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo”⁴⁹, que forman una especie de continuo. Desde luego, Likert apoya el participativo.

Si bien es cierto, Likert y Mayo se acercan más hacia las prácticas grupales, y satisfacción de necesidades personales, como fuente inagotable de motivación, Douglas McGregor y otros autores más se inclinan hacia la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales; con base en ello realizaron sus mayores contribuciones.

⁴⁸ Hall, Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, p. 112

⁴⁹ catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/...r.../capitulo2.pdf

Las teorías X y Y del autor proponen dos formas contrapuestas para entender la naturaleza humana.

La teoría X, más cercana a las ideas de teoría clásica, considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita una supervisión y un control estrechos que lo obliguen a actuar y a responsabilizarse.

McGregor, “concluye que esta visión de la naturaleza humana y sus repercusiones en el trabajo es inconsistente, al contrario de la teoría Y, a la cual considera congruente”.⁵⁰ Esta teoría argumenta, que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse, y ser creativo en su trabajo. Con base en lo anterior, el autor propone la “administración por objetivos” en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior, no con su supervisión.

La función de supervisión no se elimina, pero si se limita a casos en que la comunicación y la discusión abiertas no llevan a una conclusión satisfactoria.

De forma similar a McGregor, Chris Argyris “sostiene que las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos, son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo”.⁵¹

Como consecuencia de estas ideas, Argyris propone a la administración participativa como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, incluyendo otros puntos clave, como el enriquecimiento del trabajo. También identificó seis propiedades organizacionales que determinan la salud o enfermedad de los miembros de una organización:

- Interrelación entre las partes de una organización, más que control de una sobre las demás.
- Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.

⁵⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración*, p.102

⁵¹ Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, p.27

- Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización, y no sólo las partes.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia adentro”.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia afuera” (proactividad).
- Influencia del pasado, presente y futuro de una organización (no sólo por su pasado), sobre las actividades centrales.

El elemento común y determinante en esta escuela es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

Es evidente que todos los autores propuestos hasta ahora enfatizan la importancia del elemento humano en la organización, por lo que es necesario mencionar que la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos, como: los estilos del liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales, y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a los individuos y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.

A diferencia de otras escuelas, quizá en ésta como en ninguna otra, la comunicación organizacional es un elemento central y definitivo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Presenta una dramatización, basada en el enfoque de la escuela de las relaciones humanas.

2.1.3 Teoría de sistemas

La escuela de sistemas, a diferencia de las corrientes anteriores, necesita para la comprensión organizacional, aspectos como la apertura del medio y la influencia del contexto.

Para iniciar es importante definir que es un sistema, “así un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”.⁵²

Al aplicar esta definición en las organizaciones, se deben definir algunos elementos distintos, como los atributos de un sistema abierto y viviente, la identificación de los componentes más importantes, las fuerzas que les dan forma, la interacción entre subsistemas, etc. Estas son algunas de las ideas más importantes a las que se abocaron los autores que referimos a continuación.

Uno de los primeros autores que se interesaron por el estudio de la organización como sistema fue E. Trist, quien junto con autores, como Bamforth y Emery, identificaron algunas de las fuerzas que impactan a las organizaciones, así como las partes (subsistemas) más importantes de cualquier organización.

Todo sistema, y cada uno de los subsistemas que forman al todo, se identifican como una unidad económica, social y técnica; económica, en cuanto a que usa recursos limitados; social, debido a que todas las organizaciones consisten en individuos que trabajan para un fin común; y técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para obtener su objetivo.

En este sentido, las fuerzas económicas, sociales y técnicas, junto con sus posibles interacciones, deberán analizarse y estudiarse, para medir sus efectos en la configuración (estructura, procesos, tareas, etc.) de cualquier sistema. En la actualidad, los sistemas sociales y técnicos derivados de las ideas de Trist, constituyen una de las metodologías más innovadoras en el campo de las organizaciones. En estos sistemas, el desempeño económico y la satisfacción en el trabajo, han dado resultados cuyo nivel depende de la calidad

⁵² Fernández, Carlos. *op.cit.*, p. 29

de acoplamiento entre las personas que trabajan en grupos autónomos y el equipo técnico.

“Trist, también contribuyó de manera importante a identificar algunos de los subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones, que después fueron presentados, con mayor detalle e integración, por Daniel Katz y Robert Kahn”.⁵³ Estos subsistemas son:

- Producción.
- Mantenimiento de la estructura.
- Subsistema de “frontera” o soporte a la producción (compras, selección de personal, etc.).
- Adaptativos.
- Gerenciales o administrativos.

Aunque existen otros antecesores directos o indirectos de la teoría de sistemas, sin duda Katz y Kahn, en su libro *Psicología social de las organizaciones*, logran sintetizar, complementar y difundir numerosas ideas centrales de esta corriente, una de las cuales considera a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. Como se mencionó, las escuelas clásicas y humanistas, en sus análisis y postulados, presentan a la organización como sistema racional y determinante en sí misma; también consideran que las organizaciones funcionan de manera independiente a su entorno, esto las transforma en “sistemas cerrados”. Un “sistema abierto”, al contrario, es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, lo cual “importa” energía para funcionar; la transforma internamente, y “exporta” algún producto, bien o servicio diferente. Para complementar este enfoque, los autores identifican nueve elementos, presentes de alguna manera en cualquier sistema abierto u organización.

Es importante destacar que esta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas, y presenta una visión más realista de las organizaciones

⁵³ Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, p. 193

con toda su complejidad, es decir, identificación de las partes o subsistemas de la organización, y énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí con el todo, y con los elementos externos más importantes.

Otro aspecto que se debe destacar, es que esta corriente complementa a las dos anteriores, pues reconoce los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos, en las empresas, y considera la interrelación con diversos aspectos del entorno.

Cuando se confirma que la escuela de sistemas complementa a la humanista, la importancia que ésta última le da a la comunicación internamente, se aprovecha y respeta por la escuela de sistemas, para después profundizarla y ampliarla.

En este sentido, se debe señalar el papel que se da a la información como una “entrada” fundamental para el sistema de cualquiera de las partes, y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en última instancia, la evolución.

Esto implica que la organización debe estar al tanto y cuidar con especial atención, la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural) y, aunque los autores no lo señalan de forma directa, la información generada en el entorno; es decir, una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etc.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora un ensayo a partir de la lectura de la teoría de sistemas.

2.1.4 Teoría contingente

Esta escuela organiza un esfuerzo reciente por delimitar elementos novedosos e integradores que brinden una posición completa y realista del fenómeno de estudio, dado que sus primeras premisas se remontan a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta.

En general, la teoría contingente da un paso muy importante a la influencia del medio o contexto, que de manera analógica, podría considerarse como el “estimulo”; en cambio, la forma en que una organización reestructura y funciona puede ser la “respuesta”. Es decir, debe existir una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.

Pero el panorama no termina ahí, no todas las organizaciones responden igual al medio, ya que, si bien hay demandas de carácter general, otros factores como el giro de una empresa, su mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico avanzado, etc., facilitarán o restringirán las posibilidades y la efectividad de esa respuesta.

De forma general, esta escuela considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización.

Joan Woodward, uno de los principales autores en esta corriente, realizó algunos estudios en empresas inglesas de diversas manufacturas en 1958, y encontró gran correlación entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse. Al profundizar en estos estudios, se dedujo una escala de complejidad tecnológica para explicar estas diferencias, con tres niveles:

- a) Producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano).
- b) Producción masiva (de línea o cadena).
- c) Producción de proceso continuo (de flujo).

Dependiendo del nivel de complejidad, existen algunas variables como el número promedio de niveles ejecutivos, el número de empleados en el tramo de control de los supervisores, el porcentaje de costos y su relación con los salarios, etc.

Estos estudios tienen, independientemente de sus posibles limitaciones metodológicas, el mérito de ser pioneros en la “disgregación” de los análisis. Es decir, se fundamenta el hecho de que no todas las empresas se conforman

igual, sino que hay elementos diferenciadores, en este caso, complejidad tecnológica, que derivan de respuestas diferentes.

En relación con el tipo de comunicación, Woodward indica que la comunicación oral es mayor en la tecnología unitaria y de proceso continuo, mientras que la escrita es más frecuente en la masiva.

Otros autores pioneros en esta corriente fueron Tom Burns, sociólogo, y G. M Stalker, psicólogo, quienes realizaron un estudio en veinte organizaciones inglesas en 1961, en ese estudio identificaron dos estilos opuestos de administración, que respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno. Estos dos estilos son el mecánico y el orgánico, respectivamente. En un medio estable predominaba el estilo mecánico de administración, que recuerda a la teoría clásica: estructura formal y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada, y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales. Sin embargo, cuando empresas con este estilo de administración se enfrentaban al cambio o la innovación, su respuesta era demasiado lenta y poco efectiva debido a los formalismos necesarios para tomar cualquier decisión. “Cuando un estilo de administración mecánico se enfrenta al cambio, y no puede dar una respuesta rápida, Burns y Stalker lo denominan *sistema patológico*”.⁵⁴

El estilo administrativo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional. En su interior, existe mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y toma de decisiones. Esto implica necesariamente una comunicación más frecuente, y que incluya no sólo patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes y formales.

Además, la delimitación de derechos y responsabilidades es más flexible, se revisa de forma continua para adecuarla a las demandas del cambio con un nivel de influencia más situacional que formal. Es decir, a una persona se le reconoce por sus aportaciones a determinado problema, más que por su nivel

⁵⁴ Fernández, Carlos, *op.cit.*, p.30

formal de autoridad. Por ello, un estilo orgánico de organización será más efectivo ante las demandas de un medio cambiante y dinámico. Se debe mencionar que estos dos estilos administrativos son tipos “ideales”, lo cual implica que prácticamente no se darán de manera pura en la realidad. Sin embargo, la aportación de estos autores es importante pues identifican de forma concreta como es que las demandas del medio, estable o dinámico, afectan los estilos administrativos y su eficacia.

A mediados de la década de los sesenta, miembros de la escuela de negocios de Harvard, Paul Lawrence y Jay Lorsch, realizaron estudios de gran relevancia en diferentes empresas de Estados Unidos. Su contribución más importante fue delimitar los impactos del medio en distintas partes de una organización, referidos de alguna manera por Katz y Kahn, a los cuales deben responder en forma diferente, es decir muy especializada. De esta manera, las áreas de mercadotecnia, producción, ventas, etc., se enfrentarán a presiones diversas del medio, a una incertidumbre diferente, y para responder a esto de forma eficiente, desarrollarán sus funciones y tareas especializadas (a mayor incertidumbre, mayor especialización).

No obstante, el análisis no termina ahí; si así ocurriera, tendríamos varias empresas separadas dentro de una misma organización. Lo más relevante, son los elementos integradores que deberán funcionar para una adecuada coordinación y colaboración entre las partes, y para brindar la homogeneidad necesaria, dentro de la heterogeneidad. Estas fuerzas integradoras también deberán definir, de forma clara, las metas comunes, y procurar que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo. “La forma, dirección y cantidad necesaria de elementos que llevan a la integración no serán iguales en todos los casos, sino que dependerán del medio y de sus demandas”.⁵⁵

Los puntos específicos que enfatizan los autores que se mencionaron, son diferentes entre sí en cuanto a desarrollo tecnológico alcanzado, grado de estabilidad del medio, y grado de incertidumbre. Aunque, el elemento de fondo

⁵⁵ catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/...c.../capitulo3.pdf

y de gran relevancia, es que todos los autores comparten la necesidad de identificar situaciones concretas para que las empresas u organizaciones se desarrollen de manera más o menos eficaz y eficiente (no existe una mejor forma general de hacer las cosas). Este punto ha permitido a la teoría contingente adquirir una relevancia central entre los teóricos modernos de las organizaciones, ya que en ella se realizan los esfuerzos más importantes para comprender este fenómeno en la actualidad.

Además, la posición de esta corriente implica una revisión profunda de posturas metodológicas. y una necesaria adecuación de algunos de los elementos del método científico (reproductibilidad, universalidad, legislación, etc.) a las ciencias sociales.

Sin duda, de la postura de Lawrence y Lorsch deriva la relevancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como en el que vivimos.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora un collage acerca de la teoría contingente.

2.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Se puede comprender fácilmente la estructura organizacional, por ejemplo en una universidad, los estudiantes ingresan a través de la oficina de admisión; y a la oficina de servicios escolares, los profesores envían las calificaciones; y ambas oficinas son parte de la estructura de cualquier universidad; son “partes” de estas organizaciones, es decir la estructura organizacional se considera el arreglo de las partes de la organización.

En ciertos aspectos, las estructuras organizacionales se parecen a las estructuras de los edificios, pues éstos cuentan con puertas por las que se ingresa, y las organizaciones tienen “puertos de entradas”; además los pasillos rigen los movimientos, y las organizaciones tienen reglas y procedimientos que sirven de control para sus miembros. Existen edificios pequeños y sencillos, y

otros son complejos y con múltiples niveles; las organizaciones varían en su grado de complejidad. El aire acondicionado y la calefacción se controlan de forma central en algunos edificios, pero en otros casos cada cuarto es independiente, y los habitantes controlan estos aspectos; las organizaciones también varían en el nivel en el que se da autonomía a los individuos y a las unidades.

Se comprende como estructura organizacional, “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente”.⁵⁶

Otras definiciones enfatizan la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras, puesto que las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen la estructura. De manera similar, se ve la estructura como “un medio complejo de control” que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo, da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes.⁵⁷

La mayor parte de los estudios de estructuras organizacionales, de manera deliberada o sin intención, parten del supuesto de que sólo existe una estructura en una organización, pero hay bastantes evidencias de que éste no es el caso. Existen diferencias estructurales entre las unidades de trabajo, departamentos y divisiones, y de acuerdo con el nivel en la jerarquía. Por ejemplo, la unidad de admisiones en un hospital tiene reglas y procedimientos explícitos para que todas las personas que ingresan sean tratadas de la misma forma, y para que los empleados sean guiados por expectativas claras e indicadas por la organización; al contrario del departamento de admisiones de una universidad, se trata de la misma área pero los procedimientos y procesos son diferentes.

⁵⁶ Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, p. 85

⁵⁷ <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/2v.htm>

Las estructuras organizacionales toman muchas formas. Un breve repaso de alguna literatura “clásica” en el área demostrará la forma en que ocurren las variaciones. El trabajo fundamental sobre la estructura es la descripción de Weber del tipo ideal de burocracia. Este autor señala que una burocracia tiene jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos, y compensaciones diferenciadas. Si todos estos componentes están presentes en un grado elevado, es el tipo ideal de burocracia. Desde luego, la implicación importante aquí es que las organizaciones en la práctica variarán de este tipo ideal como se ha demostrado. Una organización burocrática está diseñada para alcanzar eficiencia y confiabilidad.⁵⁸

Burns y Stalker, hicieron una gran contribución con el desarrollo de un modelo de formas organizacionales múltiples; “identificaron la forma “mecánica”, que es muy cercana al tipo ideal de burocracia de Weber, y la forma “orgánica”, que es casi su opuesto lógico”.⁵⁹

De esta manera, en lugar de tener autoridad jerárquica, las organizaciones orgánicas tienen una estructura de control en forma de red; en lugar de una especialización sobre una tarea, un ajuste continuo y redefinición de tareas; en lugar de una supervisión jerárquica, un contexto de comunicaciones que involucran información y asesoría, etc. Ellos conciben las formas organizacionales como estrechamente vinculadas al ambiente donde las organizaciones están insertadas, en especial en términos de tecnología que utiliza la organización, un punto que fue enfatizado posteriormente por la investigación de Lawrence y Lorsch (1967) que se convirtió en una investigación clásica.⁶⁰

“El análisis de las formas organizacionales dio un paso importante cuando Hage (1965) observó que las características estructurales, como la

⁵⁸ www.uniguajira.edu.co/unigua/hermesoft/portal/home_1/.../arc_2290.pdf

⁵⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Introducción a la administración*, p. 128

⁶⁰ www.uniguajira.edu.co/unigua/hermesoft/portal/home_1/.../arc_2290.pdf

complejidad, la formalización y la centralización tienen una presencia variable, de alta a baja”.⁶¹

La complejidad de una organización tiene mayores efectos sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización, y en las relaciones entre la organización y su ambiente.

La complejidad es uno de los primeros aspectos que atrae la atención de una persona que ingresa a cualquier organización, más allá de las que asumen la forma más sencilla. En general, son evidentes de forma inmediata, la división del trabajo, el nombre de los puestos de trabajo, las divisiones múltiples, y los niveles jerárquicos. Las grandes corporaciones gubernamentales, militares o escolares, permiten verificar esto. Las organizaciones que parecen sencillas a primera vista, exhiben formas complejas. Las organizaciones locales de voluntarios, las secciones sindicales, y los clubes deportivos, generalmente, tienen comités de programas, publicidad, membresía, servicios a la comunidad, educación, finanzas, y otros asuntos, todos con su debida estructura. Esta clase de organizaciones aseguran el control y coordinación de actividades en la misma forma que hacen contrapartes más complejas.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identifica y compara las estructuras organizacionales de diferentes universidades o centros de trabajo.

2.3 PROCESOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El proceso de organización se puede definir como una serie de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo la acción de organizar un organismo social.

⁶¹ bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?.../0...

El proceso de organización ha tenido cambios violentos en los últimos años. Tanto en las teorías como de los diseños de organización, son en la actualidad diferente a lo que fueron hace pocas décadas.

La importancia del proceso de organización radica en que, implica un equilibrio entre las necesidades que tiene el organismo, tanto de estabilidad como de cambio. Por un lado, la estructura de la empresa da a los actos de sus miembros, estabilidad y confiabilidad, que se necesitan para que una organización pueda avanzar de manera coherente hacia sus objetivos y planes. Por otro lado, alterar la estructura puede ser el medio de adaptarse y producir cambio, o puede ser fuente de resistencia al cambio.⁶²

A continuación se describen los procesos por los que atraviesa una organización para generar su estructura.

La mayoría de los organismos sociales están interesados en crear o proporcionar un bien o servicio para uso de otros. De este modo, al aumentar las actividades de un organismo, o cuando se diversifica su acción, es necesario distribuir estas actividades entre las personas idóneas, delegando con claridad y precisión la responsabilidad, y otorgando la autoridad correspondiente para su ejecución.

Esta decisión de división del trabajo da inicio a uno de los principios de la organización y punto de partida de cualquier organismo complejo, aunque no es sencillo lograrlo.

Ahora bien, es necesario precisar el concepto de división del trabajo; al respecto, Munch y García, “lo definen como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo”.⁶³

Por lo tanto, la división del trabajo requiere que las diferentes operaciones se organicen de tal manera que exista la posibilidad de asignarlas al personal. Para ello es necesario que se establezcan normas de actuación

⁶² www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/184/G161004.1.pdf

⁶³ Rodríguez, Valencia, *op.cit.*, p. 117

para las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización, con la finalidad de mantener uniformidad en las decisiones.

Como se indicó, todo organismo crea bienes o servicios para el consumo y uso de otros. Por lo tanto, en cualquier organismo existen actividades fundamentales que se deben realizar (producción, comercialización, compras, contabilidad, personal, etc.). El concepto “especialización” se aplica, de forma común, a cada una de esas funciones operables. A su vez, cada una de ellas esta básicamente departamentalizada.

De manera específica, la especialización “consiste en dividir la producción en varios pasos, y la responsabilidad de terminar ciertos pasos se asigna a individuos específicos”.

En esencia, los individuos se especializan al realizar parte de la tarea, en lugar de hacer toda la tarea. La especialización es resultado de la división del trabajo. Es lógico que una persona, aun con grandes capacidades, no pueda ser un experto en todo; el trabajo tiende a especializarse y, por lo tanto, el personal tiende a especializarse en un trabajo.

La especialización del trabajo se puede deber a diferentes circunstancias; puede ser porque un trabajo sea más agradable, que cueste un menor esfuerzo, que se desempeñe con mayor calidad, que se realice en menor tiempo, o cualquier otra razón.

La especialización es necesaria porque origina un mayor rendimiento del personal, pero sin llegar a los extremos, a lo que se denomina sobreespecialización, es decir, hacer del personal una parte de un proceso mecánico.

Es importante también, que la especialización no conduzca al personal al desconocimiento del conjunto del trabajo que se realiza, y así, que el individuo no se encierre en su función e ignore las demás funciones o, lo que es peor, que desconozca la importancia de su función en la totalidad del trabajo del organismo.

Un esfuerzo de organización son las relaciones jerárquicas, las cuales se refieren a una cadena de mando. La organización se construye sobre la

premisa de que el individuo que se encuentra en la parte superior posee la mayor cantidad de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se reduce de acuerdo a la posición relativa del individuo en el organigrama. Entre más baja sea la posición del individuo en el organigrama, menor será la autoridad que posea.

Munch y García definen la jerarquización como “la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia”.⁶⁴

Si los administradores usan una especie de punto organizacional, deben ser bastante cuidadosos de comunicar a todos los demás individuos del organismo, la información que hayan recibido. Los niveles jerárquicos, son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

Entonces, la jerarquización es una definición de la estructura del organismo mediante el establecimiento de un centro de decisión.

Los autores Munch y García, indican ciertas reglas al implementar la jerarquización:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier organismo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir de forma clara el tipo de autoridad (lineal, funcional, staff) de cada nivel.

El grado de autoridad y responsabilidad que se origina en cada línea, determina los niveles jerárquicos.

Reyes Ponce comenta que, para que exista un crecimiento de la organización, no basta con que existan más personas, sino que se den nuevas funciones y, principalmente, nuevos jefes.

- a. Crecimiento vertical. Existe cuando al aumentar las funciones, un jefe asigna nuevos auxiliares que siguen dependiendo directamente de él.

⁶⁴ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, p. 187

- b. Crecimiento horizontal. Se origina cuando se considera que son demasiados los auxiliares que tiene que supervisar un jefe, entonces hace que dependan directamente de él sólo dos o más, y coloca bajo la supervisión inmediata de éstos a todos los demás.

En conclusión, “el crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles; el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos”.⁶⁵

La departamentalización se logra mediante una división orgánica, que permite al organismo desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Se entiende por departamentalización: “la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud”.

a) Secuencia de la departamentalización.

El proceso de departamentalizar, sigue una secuencia de acciones que son:

- Listar todas las funciones del organismo social.
- Clasificar las funciones.
- Agrupar las funciones, según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas del organismo, y de las funciones involucradas.

b) Fijación de autoridad-responsabilidad y obligación.

⁶⁵ Reyes Ponce, Agustín, *Administración moderna*, p. 306

Si a los administradores se les asignan responsabilidades para realizar determinadas tareas, debe dárseles también la autoridad correspondiente para llevarlas a cabo. La legitimación de la autoridad de una fuente central, establece que el superior tiene el derecho de mandar a alguien más y la persona subordinada tiene la obligación de obedecer las órdenes.⁶⁶

Se define a la autoridad “como la facultad o derecho para tomar decisiones que produzcan efectos”.⁶⁷

La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones. Como elemento esencial, en la jerarquía de un organismo, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad es, a su vez, la base de la autoridad que debe concedérsele.

Se define a la responsabilidad como la acción de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas.

La persona que ocupa un puesto en la organización, contrae obligaciones que realizar. Al agrupar tareas hay que determinar el fin que persigue y luego lo necesario para alcanzarlo.

Se define a la obligación como calidad o estado de una persona para estar sujeta a enjuiciamiento por una acción o resultado, en relación a una tarea o misión, para cuya ejecución le fueron dadas autoridad y responsabilidad.

c) Tipos de departamentalización.

Consiste en determinar el grado, en el que deberán desdoblarse y crearse departamentos diferentes, dependiendo principalmente del recurso financiero. Por ejemplo, crear un nuevo departamento, implica asignarle un número determinado de subordinados, por lo tanto, representa también costos extras y éstos deberán estudiarse con detalle, comparándolos contra los beneficios esperados.

⁶⁶ www.ual.edu.mx/Biblioteca/.../Pdf/Unidad_01.pdf

⁶⁷ Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, p. 87

Departamentalización por propósitos

La departamentalización por propósitos comprende la disposición del trabajo de acuerdo a los productos, clientes, situación geográfica. Los departamentos se crean en torno a objetivos o producción específica y autónoma, y en este tipo el grado de división del trabajo se hace énfasis en una orientación externa (medio ambiente). Dentro de esta clasificación, hay tres formas básicas de departamentalizar el trabajo propósito:

- Por producto. Consiste en hacer la división del trabajo, de acuerdo a lo que se va a producir, por ejemplo: aislante, antibióticos, perfumes, etc.
- Por clientes. El trabajo se dispone, en torno a determinados clientes o mercados. Por ejemplo, un organismo que vende ropa, creará los departamentos siguientes: caballeros, damas, niños, etc.
- Por territorios. Consiste en disponer departamentos para servir a determinados territorios, por ejemplo: una cadena hotelera podría resolver divisiones geográficas así: división norte, división bajo, división centro, división sureste.

Este tipo de departamentalización, tiene varias ventajas, principalmente porque estos departamentos, tienden a ser relativamente autónomos y fáciles de coordinar, reuniendo en un sólo jefe, todo el trabajo de un proyecto.⁶⁸

Departamentalización por procesos

La departamentalización por procesos tiende a separar en distintos departamentos, funciones como producción, compras, almacén, etc., lo cual da por resultado mayor eficiencia. “Esta forma de división del trabajo, aprovecha la especialización y resulta eficiente en muchos casos. Existen dos modos de departamentalizar el trabajo por proceso”:⁶⁹

⁶⁸ www.ual.edu.mx/Biblioteca/.../Pdf/Unidad_01.pdf

⁶⁹ Rodríguez, Joaquín, *Introducción a la administración*, p. 78

- Por funciones. Consiste en crear unidades en torno a, funciones operacionales principales por ejemplo: producción, comercialización, finanzas, personal.
- Por procesos. Es aquella, en que se puede ejecutar la departamentalización por procesos, dividiendo el trabajo de acuerdo a funciones administrativas, por ejemplo: planeación, organización, control, etc. El trabajo también se puede dividir con base en el proceso productivo utilizado para fabricar un producto, por ejemplo: ensamblado, pulido, pinturas, etc.

Este tipo de departamentalización tiene varias ventajas, una de las cuales es hacer énfasis en una determinada tarea o función, llegando con frecuencia a aumentar la destreza y la competencia técnica y por lo consiguiente, a mejorar la eficiencia.

d) Descripción de funciones

Una vez establecidos los niveles jerárquicos y los departamentos del organismo social, es necesario definir con toda claridad, las actividades y deberes que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades administrativas.

Podemos definir a la función como una actividad necesaria para conducir, guiar, dirigir o desarrollar una organización, hacia el cumplimiento de actividades afines.

Esta etapa consiste, en llevar a cabo una recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, básicamente, a través de las técnicas de: análisis de puestos, carta de actividades, cuadro de distribución de actividades, entre otras.

La estructura por funciones, departamentaliza a los trabajadores y a otros recursos, conforme a los tipos de actividades que están siendo ejecutados.

Tal vez, la base más ampliamente usada, para el establecimiento de unidades administrativas de una organización formal, sea con base al tipo de funciones que están siendo ejecutadas, dentro de la empresa. Las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y coordinada de actividades afines.

e) Coordinación del trabajo

Si las actividades del trabajo se dividen y se departamentalizan, es necesario que los jefes las coordinen, a fin de alcanzar los objetivos generales. Deben comunicar a cada unidad, los objetivos de la organización, traducidas en objetivos para cada subunidad, y deben mantener a cada subunidad informada acerca de, las actividades de las demás, de tal manera que las diversas partes de la empresa funcionen sincronizadamente.

La capacidad de los jefes para alcanzar una coordinación efectiva, depende en parte, del número de subalternos que dependan de ellos y de los demás jefes de la empresa. Este número se conoce como “tramo de control”. Cuanto mayor sea el número de subordinados que dependen directamente de un jefe (es decir, cuanto mayor sea el tramo de control), tanto mas difícil será para él, supervisar y coordinar sus actividades; pero, por otro lado, mientras más subordinados haya por jefe, menos jefes se necesitarán, y entre estos pocos, será más fácil coordinar sus respectivas actividades. Elegir el tramo que sirva mejor, para lograr una coordinación efectiva no es siempre una tarea fácil.

Coordinación y eficiencia

La coordinación es importante, además de fundamentarse es un principio de organización, porque constituye, uno de los elementos más complejos del proceso de administración. La coordinación es el resultado del ingenio y voluntad humana; ésta no exige duplicar funciones, obliga a operar los costos, establece tiempos de oportunidades, etc.

En la práctica es común observar, que se formulan planes y objetivos bien elaborados, se toman adecuadas decisiones y su ejecución, sin embargo, es deficiente. La eficiencia de cualquier sistema organizacional, estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de:

- Una adecuada estructura organizacional.
- Una planeación y un proceso de toma de decisiones eficientes.
- Sistemas de información y comunicación.

Si lo anterior existe, la coordinación se facilitará grandemente. En general, la literatura administrativa, no se preocupa mucho de esta función, ya que estará implícita en todo el proceso administrativo.⁷⁰

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identifica y compara los diferentes departamentos que existen en tu universidad o centro de trabajo.

⁷⁰ www.ual.edu.mx/Biblioteca/.../Pdf/Unidad_01.pdf

AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones

Lee y contesta lo siguiente:

1. Sociólogo que escribió la obra *“La teoría de las organizaciones económicas y sociales”*:
2. Sociólogo que, con base en estudios y análisis, planteó la teoría de la burocracia:
3. Es la teoría de Max Weber, en la cual propone algunos elementos esenciales distintos de esta forma “ideal” de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo, y la especialización de funciones:
4. Ingeniero e inventor estadounidense que escribió los principios de la administración científica:
5. Personaje de la teoría clásica que hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas en mentales y manuales:
6. Pensador de la teoría clásica, que tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos, y darles un matiz de mayor universalidad, independientes del tipo de organización:
7. Personaje de la teoría humanista, que con sus estudios provocó un interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas:
8. Personaje de la teoría humanista, que fue pionero en la aplicación de los principios de la psicología al desarrollo y productividad del personal:
9. Personaje de la teoría humanista, que desarrolló cuatro modelos de diseños de organización, que incluyen variables como liderazgo:
10. Autor de la teoría X y Y:

RESPUESTAS

- 1.- Max Weber.
- 2.- Max Weber.
- 3.- Teoría de la burocracia.
- 4.- Frederick Taylor.
- 5.- Frederick Taylor.
- 6.- Henri Fayol.
- 7.- Kurt Levin.
- 8.- Elton Mayo.
- 9.- Rensis Likert.
- 10.- Douglas McGregor.

UNIDAD 3

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

OBJETIVO

El estudiante explicará las características particulares de la comunicación dentro de las organizaciones mediante los diferentes enfoques.

TEMARIO

3.1 Enfoques

3.1.1 Mecánico

3.1.2 Psicológico

3.1.3 Sistémico

3.1.4 Simbólico – interpretativo

3.1.5 Control estratégico

3.1.6 Geometría de la comunicación: entorno, contorno y dintorno empresarial

3.2 Tipos de comunicación en las organizaciones

3.3 Flujo de la comunicación en las organizaciones

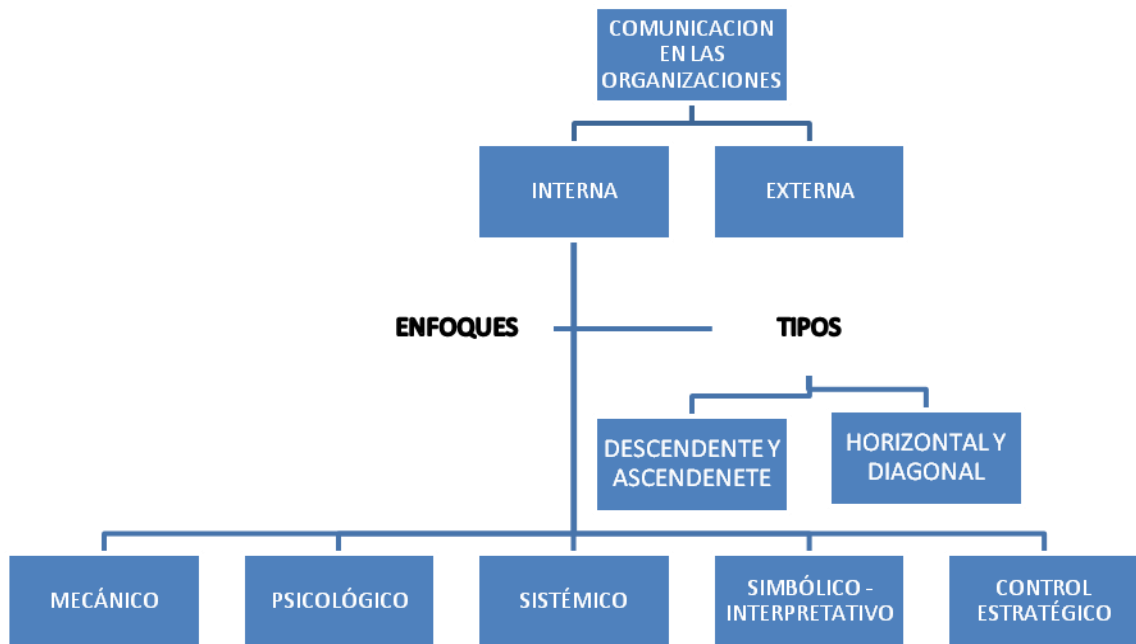
3.3.1 Descendente

3.3.2 Ascendente

3.3.3 Lateral u horizontal

3.3.4 Diagonal

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Son diversos los enfoques que existen para comprender el proceso comunicativo que hay en el interior de las organizaciones. Una organización es tan compleja como el ser humano; en este sentido, si un órgano, como el hígado o el riñón, no cumple con su función, el resto del organismo se afecta. Lo mismo sucede en las organizaciones, cualquiera que sea su función, si un elemento falla, todo el equipo se afecta.

Los enfoques que se describen a continuación, están orientados a la comprensión y perfeccionamiento de los procesos que existen dentro de las organizaciones, los cuales conducen al intercambio de información, desde diferentes niveles y estructuras jerárquicas, viajando por diferentes medios.

3.1 ENFOQUES

La forma de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones, puede variar de acuerdo a las tendencias conceptuales que surjan.

Existen diversos enfoques, de los cuales seis son los más importantes, y se describen a continuación.

3.1.1 Mecánico

Este enfoque sitúa su atención en la información y las redes formales de comunicación.

El modelo mecánico sintetiza la confluencia de la teoría matemático informacional, la teoría clásica de las organizaciones y la psicología conductista. Se centra en las dinámicas de transmisión y recepción de mensajes a través del canal que liga al emisor con el receptor. La comunicación es asimilada como un proceso lineal y transitivo, el interés puesto en la retroalimentación es a los fines de abundar en datos estadísticos y tiene la función de ofrecer la información precisa para lograr la eficiencia organizacional necesaria, pero con predominio de flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración. No establece relaciones con el clima organizacional, ni otros elementos de las relaciones humanas en el marco de las cuales se desarrolla la comunicación, de ahí el marcado carácter mecanicista pues no explica las complejas relaciones entre los diferentes elementos que la componen.⁷¹

Las organizaciones que operan con este enfoque, se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo que desarrollan en su interior.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora fichas de resumen acerca del tema: enfoque mecánico.

⁷¹ Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos*, p. 61

3.1.2 Psicológico

Este modelo se describe como el resumen de los influjos de la teoría humanista de las organizaciones, la perspectiva antropológica de Radcliffe, la teoría funcionalista Lazarsfeld, y la psicología cognitiva de autores como Hovland y Berlo. En esta perspectiva, las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación presumen la existencia de una correlación entre los cogniciones y el comportamiento, de ahí que centren la atención en la influencia de las características de los individuos en los proceso de comunicación. Ello imprime un papel activo al receptor el cual selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad. Esto es asumido como filtros conceptuales, en tanto se conciben como el conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos. También están presentes elementos de la persuasión, pero siempre sujetos a la particular manera en que el sujeto, desde su estructura psíquica, puede interpretarlos en un momento particular.

En algunos casos, estos modelos tratan de establecer una relación entre los procesos de comunicación, el aprendizaje y el conocimiento. Para ello se centran en procesos como la atención, el significado, el compromiso para la acción, entre otros. Se advierte un intento por humanizar el modelo mecanicista, aunque estén ausentes los factores atinentes al contexto en el que el proceso de comunicación se lleva adelante.⁷²

3.1.3 Sistémico

Se distingue de los demás enfoques, por caracterizarse en el hecho de condensar postulados de la teoría general de los sistemas, a partir de la teoría matemática de la información, y de la psicología social de las organizaciones. Este modelo encuentra un nicho fértil en el área de las ciencias de la administración, y postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, ahora concebida como sistema. Esta organización contiene subsistemas en interrelación, donde son tan importantes las partes que los componen, como la relación que estas partes establecen entre sí. El sistema, así concebido, mantiene vínculos con el entorno y va

⁷² Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos*, p. 61

adaptándose a través de un doble proceso de entropía/homeostasis, que permite ir redefiniendo la situación de equilibrio deseado.

En el campo de la comunicación organizacional, Annie Bártoli ha desarrollado técnicas de abordaje a las organizaciones, como por ejemplo el análisis de diferentes estructuras organizacionales y relaciones comunicativas consecuentes, graficadas en distintos esquemas denominados organigramas.⁷³

Su idea de la comunicación en las organizaciones empresarias supone una mirada amplia, que incluye los aspectos culturales.

Bártoli “afirma que hay que tener en cuenta las múltiples diversidades existentes e integrar en los modos de comunicación y organización posibilidades de incertidumbre, informalidad y cambio”.⁷⁴

Esto no significa que la empresa no disponga de ningún mecanismo conductor capaz de orientarla, pero sí puede construir formas flexibles de comunicación y organización.

Dentro del modelo sistémico se han desarrollado tipos más específicos o submodelos de análisis que, sin apartarse de la idea de una organización como sistema, han realizado aportes particulares que incidieron en alguna medida en modificaciones en la concepción de las organizaciones y de la comunicación vinculada a ella.⁷⁵

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora fichas de resumen sobre el enfoque sistémico.

3.1.4 Simbólico-interpretativo

El supuesto básico de este paradigma “es la necesidad de comprensión del sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la

⁷³ Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos*, p. 61-62

⁷⁴ Fernández, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, p. 34

⁷⁵ Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos*, p. 62

perspectiva de los participantes”.⁷⁶ Para Vasilachis de Gialdino estos supuestos se pueden desarrollar, de manera sintética, en cuatro aspectos:

- La resistencia a la naturalización del mundo social: a diferencia de la naturaleza, la sociedad es una producción humana donde el análisis de los motivos de la acción y de las normas, valores y significados sociales priman sobre la búsqueda de la causalidad, de las generalizaciones y de las predicciones.
- La relevancia del concepto de mundo de la vida: este mundo constituye el contexto en el que se dan los procesos de entendimiento, que proporciona los recursos necesarios para la acción y que se presenta como horizonte, ofreciendo a los actores patrones de interpretación.
- El paso de la observación a la comprensión, y del punto de vista externo al interno: la comprensión de la realidad simbólicamente pre-estructurada de cada contexto requiere la función participativa del intérprete que no da significado a las cosas observadas, sino que hace explícita la significación dada por los participantes.
- La doble hermenéutica: los conceptos de segundo grado creados por los investigadores para reinterpretar una situación que ya es significativa para los participantes son, a su vez, utilizados por los individuos para reinterpretar su situación convirtiéndose en nociones de primer orden.⁷⁷

La base epistemológica del modelo debe rastrearse en análisis como los de Weber o más contemporáneamente Gadamer. Para el interpretativista, la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo, por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación.

Para Weber el objeto de la ciencia sociológica es comprender la acción en tanto el sentido subjetivo que los actores le asignan. Para este autor, los comportamientos tienen un sentido meditado, definiendo a la acción social en tanto acción vinculada, dirigida intencionalmente a otros.

⁷⁶ Pérez Gutiérrez, Mario. *Los procesos de comunicación*, p. 54

⁷⁷ Vasilachis, I, *El aporte de la epistemología del sujeto conocido al estudio cualitativo de las situaciones de pobreza, de la identidad y de las representaciones sociales*, volumen 8, no. 3, art. 6.

El interpretativismo tiende a centrarse mayormente en el análisis y comprensión de la comunicación de la organización y de las intenciones con que los sujetos se relacionan en procesos y acciones sociales que constituyen los aspectos visibles de la situación.

Federico Varona afirma que la perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como culturas, las cuales poseen un conjunto de creencia y valores y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones.⁷⁸

3.1.5 Control estratégico

El control estratégico exterioriza a la comunicación como “instrumento de poder, un recurso de control sobre el medio. Niega la existencia de consensos y significados compartidos. Estudia la correspondencia entre acciones comunicativas y los objetivos que las impulsan”.⁷⁹

“No hay duda respecto a que el reto más difícil de enfrentar es la puesta en marcha de las estrategias; por lo tanto, la implementación se apoya desde el desarrollo de los planes de acción y la revisión de la arquitectura organizativa. La arquitectura se entiende como la construcción de una plataforma facilitadora para la implantación”⁸⁰ de este enfoque a una organización.

La organización no se considera una estructura rígida sino más bien un proceso de arquitectura que involucra apariencia y estructura, así como el entorno, la ubicación y el potencial de los insumos.

El diseño del control estratégico evoluciona y se concibe como una red que enlaza todos los procesos y permite una gestión participativa.

Una vez escalada esta fase se procede a la acción: la implantación; en ella se consideran los plazos y relaciones dentro de la organización para finalizar con el proceso de comunicación de los resultados, cuyo enfoque representa la

⁷⁸ Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos*, p. 65-66

⁷⁹ http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n_Organizacional

⁸⁰ Brenes Bonilla, Lizette, *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*, p. 60

socialización de los acontecimientos y el manejo de los indicadores de gestión.⁸¹

3.1.6 Geometría de la comunicación: entorno, contorno y dintorno empresarial

Según Castro Romero, la comunicación empresarial se concibe estratégica, en la medida en que se sabe donde se encuentra, y a dónde quiere llegar, para conseguir esto se debe tener una perspectiva entrenada, capaz de comprender y analizar aquello que rodea a la empresa, y a su vez, las situaciones por las que atraviesa.

El entorno empresarial es la primera dimensión de la comunicación, es decir, es todo lo que envuelve a la empresa, es el espacio donde se configura la imagen corporativa.

Desde el punto de vista tradicional, el entorno de la organización es el conjunto de elementos que son origen de amenazas y oportunidades, de limitaciones y posibilidades de su actividad productiva. En la práctica, se advierte que si una buena administración de los sistemas empresariales minimiza las inadecuaciones con el medio exterior, la supervivencia está garantizada.

Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, a través de una serie de dimensiones simultáneas. En la actualidad, y con la tendencia que se percibe, el entorno resulta cada vez más concurrido y complejo, por lo que la dependencia biunívoca entre organización y entorno es una constante.

“La segunda dimensión es el contorno empresarial y que es la superficie tangible o intangible que separa lo externo de la organización de lo interno, es decir, visto desde afuera, es el borde externo que comunica en forma voluntaria o no, los rasgos particulares de la personalidad empresarial”.⁸²

La tercera dimensión, es la parte no tangible de la empresa, donde se anclan los principios, los valores, y las normas, y que se denomina cultura

⁸¹ Brenes Bonilla, Lizette, *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*, p. 60

⁸² http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/congreso_comunicacion_organizacional.htm

corporativa, ésta se proyecta dentro y fuera de la empresa cuando los miembros se interrelacionan.

“El dintorno empresarial encierra la forma de ser y hacer las cosas en una organización, es estilo de vida de un ser humano que compartido con otros, dentro de la empresa, la caracterizan y la hacen particular”.⁸³

El dintorno se configura por el conjunto de elementos tangibles e intangibles que quedan en el interior de la organización. Estos componentes se resumen en los siguientes:

1. Componente de nivel. Se refiere a los fines y metas de la organización en el horizonte temporal, al proceso de integración entre los empleados y grupos de trabajo de cara a la consecución de aquellos, y a la naturaleza del producto o servicio obtenido o prestado.
2. Recursos humanos. Se refiere no sólo a su volumen o cantidad, sino más expresamente a su nivel de formación, conocimientos, experiencia, habilidades y nivel de compromiso individual con referencia a los objetivos de la organización, sus actitudes y comportamiento.
3. Unidades funcionales de proceso y apoyo. Son necesarias para atender las características propias de las tecnologías, su interdependencia y situaciones de conflicto que puedan generar.⁸⁴

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identifica los tres niveles de la geometría de la comunicación, y elabora un ensayo.

3.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones.

⁸³ Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, p. 67

⁸⁴ De Val Pardo, Isabel, *Organizar, acción y efecto*, p. 291-292

Históricamente, el proceso comunicativo se establecía de fuera hacia adentro, es decir teniendo en cuenta únicamente a los clientes. Pero hoy en día, este proceso ha cambiado, favoreciendo procesos comunicativos entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos.

De esta manera, se produce una mayor implicación del personal, una mejora de la autoestima del trabajador, y una mayor integración en su trabajo, lo cual produce una optimización del trabajo y un abaratamiento de los costos.⁸⁵

Con este ejemplo, se pueden delimitar los dos tipos de comunicación que se originan a nivel empresarial: la comunicación externa y la comunicación interna.

Comunicación externa

La comunicación externa “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios”.⁸⁶

La comunicación externa, va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general. Viene determinada por las personas que no tienen ninguna relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada, sea ésta geográfica, de productos o de servicios.

Aunque está vinculada a departamentos tales como gabinetes de prensa o de relaciones públicas o al de comunicación corporativa, todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.⁸⁷

⁸⁵ Publicaciones Vértice, *Comunicación interna*, p.5

⁸⁶ Andrade, Horacio, *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, p. 32

⁸⁷ Publicaciones Vértice, *Comunicación interna*, p.5-6

Comunicación interna

La comunicación interna es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.⁸⁸

“La comunicación interna está orientada al público interno, es decir al grupo de personas que conforman una institución y que se vinculan directamente con ésta.”⁸⁹ En el caso de una empresa, se integra por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.

Esta comunicación se puede producir de diversas formas:

- Formal. Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.
- Informal. Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).⁹⁰

El objetivo de la comunicación interna en la empresa, es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa, constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Este objetivo, plantea a su vez los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que lo integran.

⁸⁸ Martín, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*, p. 23

⁸⁹ Fernández, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, p. 12

⁹⁰ Publicaciones Vértice, *Comunicación interna*, p.6

- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- La orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores.

De igual forma, la comunicación interna cumple con tres funciones importantes que son la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

La implicación del personal significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en práctica un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa, con lo cual se conseguirá que el trabajador se sienta motivado, y que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.

Conseguir un cambio de actitudes. La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando, y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir este cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa. El enfoque comunicativo tradicional, ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la empresa, lo cual requiere un cambio actitudinal.

Mejora de la productividad. Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo, y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad. El trabajo se hace mejor y la gran beneficiada es la empresa.⁹¹

⁹¹ Publicaciones Vértice, *Comunicación interna*, p.9

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identifica los tipos de comunicación organizacional que existen en tu universidad y centro de trabajo. Elabora un reporte de investigación.

3.3 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas, sigue ciertos caminos que se denominan redes de comunicación, que existirán tanto si incluye a dos personas como a toda la organización. Son bastantes los factores que influyen en la naturaleza y la extensión descendente de la red de comunicación.

3.3.1 Descendente

La comunicación descendente involucra todos los mensajes que fluyen de la dirección hacia los empleados. Smith, y otros, “consideran que la comunicación descendente es la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada”.⁹² El prestigio, la autoridad y la tradición, son demostrados en las comunicaciones descendentes; quienes ocupan puestos superiores en la organización se interesan, naturalmente, por la eficacia de las comunicaciones destinadas a sus empleados.

Pero, ¿hasta qué punto los mensajes descendentes logran las respuestas que desea el directivo que envía el mensaje? Los análisis en comunicación descendente responden a esta pregunta. La comunicación descendente establece el ritmo, y constituye el ambiente que se requiere para que la comunicación ascendente sea eficaz.

En la mayoría de las comunicaciones descendentes, “fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, que se relacionan con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas”.⁹³ Katz y Kahn, identifican cinco tipos de comunicación descendente:

⁹² bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Documento...

⁹³ Hall Richard, *op.cit.*, p. 116

1. Instrucciones laborales. Directrices que explican una tarea específica.
2. Exposición razonada de los trabajos. Mensajes que indican la manera en que se relacionan determinadas tareas con otras tareas de la organización.
3. Procedimientos y prácticas. Mensajes que se relacionan con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc., de la organización.
4. Feedback. Mensajes que elogian el trabajo individual de un empleado.
5. Adoctrinamiento de objetivos. Mensajes que se diseñan para motivar a los empleados, y en los que se explica la misión general de la organización, y la manera en la que se relaciona con estos sistemas de objetivos.

3.3.2 Ascendente

La comunicación ascendente se define como los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. La comunicación ascendente tiene como resultado mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por ello los mensajes que siguen las redes ascendentes se clasifican como de integración o humanos.

Smith afirma que las comunicaciones ascendentes, “sirven de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado, además las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización”.⁹⁴

Planty y Machaver aseguran que existen cuatro razones por las que la gerencia debe valorar la comunicación ascendente:

1. Indica la receptibilidad del ambiente para la comunicación descendente.
2. Facilita la aceptación de las decisiones tomadas, animando a los empleados a participar en el proceso de toma de decisiones.

⁹⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración*, p. 79

3. Proporciona el feedback en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente.
4. Anima a la presentación de ideas valiosas.

“Scholz menciona que la comunicación ascendente es indispensable para la planificación eficaz, toma de decisiones y motivación”.⁹⁵

Planty y Machaver, sostienen que las comunicaciones ascendentes deben incluir mensajes relacionados con:

- Lo que están haciendo los empleados.
- Los problemas laborales no resueltos.
- Sugerencias de mejoras.
- Lo que los empleados sienten y piensan con relación a sus trabajos, colegas, y a la compañía.

Las actividades de comunicación que generalmente se incluyen en las comunicaciones ascendentes son, asesoramiento, sistemas de discusión y liquidación de quejas, charlas, políticas de puerta abierta, sistemas de sugerencias, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales y mítines.

Planty y Machaver, concluyen diciendo que el método más efectivo para motivar las comunicaciones ascendentes, consiste en escuchar con simpatía los contactos informales que se dan a diario, tanto en el interior del departamento como fuera del área de trabajo.

3.3.3 Lateral u horizontal

La comunicación horizontal se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

⁹⁵ Fernández, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, p. 99

“Las investigaciones de Burns, David, Simpson, Walton, Massie, Anzies, Katz y Kahn, identificaron varios propósitos de la comunicación horizontal”⁹⁶ dentro del marco de la organización:

1. Coordinación de la tarea. Los jefes de departamento se pueden reunir cada mes para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos del sistema.
2. Resolución de problemas. Los miembros de cada departamento, se pueden reunir para discutir la manera de enfrentar un probable corte en el presupuesto; tal vez lo solucionen mediante la técnica de búsqueda de sugerencias.
3. Participación en la información. Los miembros de un departamento se pueden reunir con los representantes de otros departamentos para proporcionarles nuevos datos.
4. Resolución de conflictos. Los miembros de un departamento se pueden reunir para discutir un conflicto propio a su departamento, o a varios departamentos.

3.3.4 Diagonal

La comunicación diagonal se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía.

De naturaleza informal, y utilizada con frecuencia entre grupos del personal y funciones del mismo nivel, así como en organizaciones de proyectos, es otra faceta de la comunicación multidireccional, habitual cuando las comunicaciones fluyen en todas direcciones al mismo tiempo. Las comunicaciones diagonales permiten a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización. Este sistema de comunicación informal permite a los directores y gerentes vigilar las comunicaciones de los empleados y comunicarse con los asociados de forma rápida, sin pasar a través de un sistema de comunicación oficial y laborioso.⁹⁷

⁹⁶ Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, p.111

⁹⁷ Marriner Tomey, Ann, *Guía de gestión y dirección de enfermería*, p. 11.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con ayuda de tus compañeros, dramatiza los flujos de comunicación en las organizaciones.

AUTOEVALUACIÓN

1. Es la acción de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas:
2. Es la calidad o estado de una persona para estar sujeta a enjuiciamiento por una acción o resultado, en relación a una tarea o misión, para cuya ejecución le fueron dadas autoridad y responsabilidad:
3. Tipo de departamentalización que comprende la disposición del trabajo de acuerdo a los productos, clientes, situación geográfica:
4. Tipo de departamentalización que consiste en la división del trabajo de acuerdo a lo que se va a producir:
5. Tipo de departamentalización que consiste en disponer departamentos para servir a determinados territorios:
6. Tipo de departamentalización que tiende a separar en distintos departamentos funciones como producción, compras, almacén, etc.:
7. Esta etapa consiste en realizar una recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo:
8. En la comunicación de las organizaciones, es el enfoque que sintetiza la confluencia de la teoría matemático informacional, la teoría clásica de las organizaciones, y la psicología conductista:
9. En la comunicación de las organizaciones, es el enfoque que encuentra un nicho fértil en el área de las ciencias de la administración, y postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización.
10. Tipo de comunicación que se define como el intercambio de información, dentro y fuera de una empresa, con un objetivo previamente planificado:

RESPUESTAS

- 1.- Responsabilidad.
- 2.- Obligación.
- 3.- Por propósitos
- 4.- Por producto.
- 5.- Por territorio.
- 6.- Por procesos.
- 7.- Descripción de funciones.
- 8.- Enfoque mecánico.
- 9.- Enfoque sistémico.
- 10.- Comunicación empresarial.

UNIDAD 4

PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

El estudiante identificará los problemas más comunes en la comunicación dentro de las organizaciones.

TEMARIO

- 4.1 Técnicos
- 4.2 Semánticos
- 4.3 De efectividad
- 4.4 Filtración
- 4.5 Percepción selectiva y defensa
- 4.6 Lenguaje

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Como se mencionó en unidades anteriores, el proceso comunicativo es complejo. Dentro de las organizaciones, el proceso de comunicación es más dinámico y práctico, y esto puede generar diversos problemas, entre los más importantes se encuentran los de nivel técnico, semántico y de influencia. Así como también, los de lenguaje, de filtración y de percepción, que se perciben de igual manera en cualquier organización.

En esta unidad se muestran las consecuencias que estos problemas pueden causar, y la oportunidad que tiene la organización para convertir ese problema en una solución.

4.1 TÉCNICOS

En general, en la comunicación se pueden producir problemas en tres niveles diferentes: técnico, semántico y de influencia. Los problemas técnicos inciden especialmente a la fidelidad con que la información se transmite desde el emisor hasta el receptor. Estos problemas se pueden presentar en todas las formas de comunicación, ya sea por ejemplo, en el lenguaje escrito (símbolos discretos), en la transmisión telefónica a radiofónica (señal variable), o en la televisión (imagen bidimensional variable).

“Entre las dificultades de orden técnico que existen en la comunicación, se encuentran el feedback, las dificultades en la semántica y en el contexto”.⁹⁸

El feedback es una parte importante del proceso de comunicación, sin embargo, si se maneja de forma incorrecta puede constituir un obstáculo; esto se debe a que tanto el emisor como el receptor, se resisten a examinar la información que se transmiten mutuamente, entonces si no entienden correctamente lo que el otro desea transmitir, esto ocasiona una ruptura en la comunicación.

El contexto en el que se desarrolla la comunicación debe ser idóneo, ya que entre más obstáculos existan en la transmisión del mensaje, mayor será la dificultad para llegar al receptor, esto provoca una interpretación ya sea adecuada o inadecuada.

4.2. SEMÁNTICOS

Los problemas semánticos se refieren a la interpretación del significado por el receptor, comparado con el significado que el emisor quiso dar a su mensaje. Se trata de una situación de amplio alcance y muy complicada, incluso en el caso de que los limitemos a problemas sencillos de lenguaje hablado, esta dificultad puede ser reducida a límites razonables mediante explicaciones, pero nunca desaparecerá por completo. Dichas explicaciones probablemente no serán más que aproximaciones a las ideas que se tratan de exponer, pero estas

⁹⁸ Míguez Pérez, Mónica, *Comunicación y comportamiento*, p. 47

aproximaciones resultan inteligibles si son hechas en un lenguaje que ha llegado a ser razonablemente claro mediante el uso.⁹⁹

“Las dificultades en la semántica se refieren al significado de las palabras. En definitiva, si el código empleado para difundir el mensaje es un idioma, no es extraño que una mala utilización semántica pueda producir distorsiones en la comunicación”.¹⁰⁰

4.3 DE EFECTIVIDAD

Los problemas de la influencia o la efectividad radican en la medida en que el significado transmitido al receptor da lugar por su parte, a la conducta que nosotros deseamos de él. A primera vista, quizá parezca muy limitado el pretender que el único propósito de la comunicación consiste en influir sobre la conducta del receptor; pero si adoptamos una definición de conducta razonablemente amplia, veremos claramente que la comunicación, o bien afecta a la conducta, o bien carece de todo efecto comprobable o discernible. Podríamos sentirnos inclinados a pensar que los problemas técnicos radican únicamente en los detalles de ingeniería para lograr un buen sistema de comunicaciones, mientras que la mayor parte del contenido filosófico de los problemas de comunicación reside en los problemas semánticos y de efectividad.¹⁰¹

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora un mapa mental de los problemas técnicos, semánticos y de efectividad en la comunicación organizacional.

4.4. FILTRACIÓN

Se refiere a la modificación de los mensajes conforme pasan por cada eslabón de una cadena ascendente de transmisores, de forma que se adecúen a lo que

⁹⁹ Monsalve Ramírez, Alfonso, *Teoría de información y comunicación social*, p. 25

¹⁰⁰ Míguez Mónica, *op.cit.*, p. 94

¹⁰¹ Monsalve Ramírez, Alfonso, *Teoría de información y comunicación social*, p. 25

se cree que los destinatarios desean percibir. Cuando una información debe recorrer varios niveles jerárquicos hasta el director general, en cada uno se puede introducir alguna matización o recorte para que el mensaje no sea tan crudo o tan negativo, y las consecuencias no afecten severamente a quienes ocupan la estructura de mando por la que circula.

El procedimiento es muy típico en el campo de la política, sobre todo en regímenes de tipo autoritario. Pero porque se mencione menos en el caso de las empresas no puede suponerse que sea infrecuente.

Sin duda una cultura empresarial de poca tolerancia al conflicto y al riesgo, asociada generalmente a direcciones más inspiradoras de temor que de confianza o que no quieren problemas, facilita la filtración.¹⁰²

4.5. PERCEPCIÓN SELECTIVA Y DEFENSA

La percepción selectiva se relaciona con la dificultad o incluso incapacidad de ver la realidad ajena a los propios antecedentes, intereses y experiencias.

Una empresa puede hundirse por la “miopía” de sus dirigentes para detectar las condiciones medioambientales y los requerimientos que imponen para su éxito en los nuevos tiempos. La frase “siempre nos ha ido bien así y nos seguirá yendo” puede revelar una incompetencia para percibir el auténtico panorama de riesgos y oportunidades al que la corporación ha de enfrentarse para sobrevivir. A veces subyace a este problema la inseguridad y el temor a enfrentarse a lo nuevo y desconocido.

A nivel interno, un caso de percepción selectiva de consecuencias potencialmente serias es el localismo de los departamentos o secciones, que les impide ver más allá de sus problemas e intereses particulares e, incluso les mueve a contemplar a los otros como competidores y enemigos, en detrimento de la integración imprescindible relacionada con una visión global de la empresa.

La percepción selectiva se contradice con la visión amplia, libre de prejuicios, globalizadora, imaginativa y flexible que cada vez se requiere más para el buen ejercicio de la dirección.¹⁰³

¹⁰² Lamata Cotanda, Fernando, *Manual de administración y gestión sanitaria*, p. 363

¹⁰³ Lamata Cotanda, Fernando, *op. cit.*, p. 363-364

4.6 LENGUAJE

Dos factores que influyen en el lenguaje que utiliza cada persona, y en la interpretación que le da a las palabras, son los antecedentes culturales y la educación, por esta razón, las palabras tienen un significado diferente para cada persona.

Los empleados en una organización tienen diferentes procedencias. Así, los grupos de empleados en departamentos tienen especialistas que crean sus palabras propiamente técnicas. En las grandes organizaciones, los miembros se encuentran dispersos de forma geográfica, y operan en países diferentes, y las personas de cada lugar utilizan términos característicos de su región.

“La existencia de niveles verticales también causa problemas de lenguaje”¹⁰⁴ por ejemplo, se han descubierto diferentes significados de palabras, a diversos niveles de la administración, así los directivos mencionan la necesidad de *incentivos* y *cuotas*, sin embargo estos términos suponen una manipulación y originan resentimiento entre los gerentes de nivel inferior.

En resumen, se puede decir que aunque las personas hablen el mismo idioma, no se utiliza de forma uniforme. Si tuviéramos conocimiento de la manera en que cada persona altera el lenguaje, serían mínimos los problemas de comunicación, sin embargo, los miembros de una organización no conocen los cambios lingüísticos que han hecho con quienes se comunican; los emisores, en general suponen que los términos y las palabras que usan significan lo mismo para el receptor que para ellos, pero comúnmente esto es incorrecto.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Crea un diálogo en el que utilices la percepción selectiva y el lenguaje, como problemas en la comunicación organizacional.

¹⁰⁴ Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de comunicación*, p. 77 y Cfr. P. Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional*, p. 298

AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones

Contesta las siguientes preguntas:

1. En el ámbito de la comunicación organizacional, son los problemas que afectan principalmente a la fidelidad con que la información se transmite desde el emisor hasta el receptor:
2. En la comunicación organizacional, son los problemas que se refieren a la interpretación del significado por parte del receptor, en comparación con el significado que el emisor deseaba dar a su mensaje:
3. Estos problemas radican en la medida en que el significado transmitido al receptor da lugar por su parte, a la conducta que se desea de él:
4. Se refiere a la modificación de los mensajes conforme pasan por cada eslabón de una cadena ascendente de transmisores, de forma que se adecúen a lo que se cree que los destinatarios desean percibir:
5. Se relaciona con la dificultad o incapacidad de ver la realidad ajena a los propios antecedentes, intereses y experiencias:
6. Son factores que influyen en el lenguaje que utiliza cada persona:

RESPUESTAS

- 1.- Problemas técnicos.
- 2.- Problemas semánticos.
- 3.- Problemas de la influencia o la efectividad.
- 4.- Filtración.
- 5.- Percepción selectiva.
- 6.- La educación y los antecedentes culturales.

BIBLIOGRAFÍA

Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos*, Argentina, Brujas, 2008.

Andrade, Horacio, *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*, España, Netbiblio, 2005.

Brenes Bonilla, Lizette, *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*, Costa Rica, Euned, 2003.

De Val Pardo, Isabel, *Organizar, acción y efecto*, España, Esic, 1997.

Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2009.

H. Hall, Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice Hall, 1996.

Martín, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*, España, Universidad de Salamanca, 1997.

Lamata Cotanda, Fernando, *Manual de administración y gestión sanitaria*, España, Díaz de Santos, 1998.

Martínez Celdrán, Eugenio, *Lingüística: Teoría y aplicaciones*, España, Masson, 2002.

Marriner Tomey, A., *Guía de gestión y dirección de enfermería*, España, Elsevier, 2009.

Míguez Pérez, Mónica, *Comunicación y comportamiento del consumidor*, España, Ideaspropias, 2006.

Monsalve Ramírez, Alfonso, *Teoría de la información y comunicación social*, Ecuador, Abya Yala, 2003.

P. Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, 2004.

Palomo Vadillo, María Teresa, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, España, Esic, 2008.

Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de comunicación*, España, UOC.

Publicaciones Vértice, *Comunicación interna*, España, Vértice, 2008.

Reyes Ponce, Agustín, *Administración moderna*, México, Limusa, 2008.

Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, México, Cengage Learning Editores, 2003.

Serrano, Sebastián, *La semiótica: una introducción a la teoría de los signos*, España, Montesinos, 1984.

Vasilachis de Gialdino Irene, "El aporte de la epistemología del sujeto conocido al estudio cualitativo de las situaciones de pobreza, de la identidad y de las representaciones sociales", *Forum: Qualitative Social Research*, volumen 8, núm. 3, artículo 6, Argentina, 2007.

GLOSARIO

Ascendente: Que asciende o sube.

Atinentes: Referente a algo.

Bifurcación: Separar algo en varias partes.

Biunívoca: Se utiliza para correspondencias entre varios elementos.

Canal: Medio por el cual se ponen en contacto el emisor y el receptor.

Comunicación: Por medio de este proceso se transmite información.

Contorno: Es la zona que rodea un lugar o población.

Ciencia: “Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales”.¹⁰⁵

Codificar: Expresar un mensaje a través de un código determinado de palabras, letras, etc.

Código: Sistema de reglas y símbolos que permiten formar y comprender un mensaje.

Comportamiento: Conjunto de reacciones y actividades adaptativos a los estímulos que proceden del exterior.

¹⁰⁵ <http://www.elcastellano.org/cgi-bin/diff.pl?palabra=ciencia>

Conducta: Es la manera como los individuos se comportan en su vida y acciones.

Cuota: Porción o parte fija y proporcional de un todo.

Decodificar: “Aplicar las reglas adecuadas a un mensaje que ha sido emitido en un sistema de signos determinado para entenderlo”.¹⁰⁶

Descendente: Que desciende o baja.

Dintorno: Delineación o trazado de las partes de una figura.

Disciplina: Conjunto de reglamentos o leyes que gobiernan ciertos cuerpos.

Emisor: Es quien expresa alguna información.

Entorno: Conjunto de circunstancias, morales y físicas, que rodean a algo o a una persona..

Entropía: Medida del grado de desorden.

Estructura: Colocación y orden de las partes dentro de un todo.

Filtración: Información que se filtra para que se conozca de forma pública.

Geometría: “Parte de las matemáticas que estudia las características del espacio, las relaciones entre puntos, etc.”¹⁰⁷

Hermenéutica: Disciplina que estudia la interpretación de los textos para investigar su verdadero sentido.

¹⁰⁶ <http://es.thefreedictionary.com/decodificada>

¹⁰⁷ <http://es.thefreedictionary.com/geometr%C3%ADa>

Homeostasis: Mediante este proceso, un sistema o un organismo conserva constantes sus propios parámetros, de forma independiente de las condiciones del medio externo.

Incentivo: Que impulsa a hacer o desear algo.

Jerga: Así se le denomina a una variedad del habla diferenciada de la lengua estándar.

Lengua: Es un sistema de signos escritos y orales que usa una comunidad de hablantes para comunicarse.

Lenguaje: Capacidad del ser humano para expresar pensamientos y sentimientos.

Mensaje: Es lo que expresa el enunciador.

Modelo: “Arquetipo digno de ser imitado que se toma como pauta a seguir”.¹⁰⁸

Organización: Conjunto de medios organizados y de personas con un objetivo específico.

Percepción: “Proceso por el cual una persona tiene conocimiento del mundo exterior a partir de las impresiones que le comunican los sentidos”.¹⁰⁹

Proceso: Grupo de distintas etapas o fases sucesivas que tiene un fenómeno o una acción.

Receptor: Es quien recibe un mensaje y lo interpreta.

¹⁰⁸ <http://www.wordreference.com/definicion/modelo>

¹⁰⁹ <http://es.thefreedictionary.com/percepcci%C3%B3n>

Semántico: Relativo al significado de las palabras u oraciones.

Semiótica: “Ciencia que estudia los signos como instrumentos de comunicación en sociedad”.¹¹⁰

Simbólico: Que se expresa por medio de símbolos.

Sistema: Grupo de funciones, virtualmente referenciada sobre ejes.

Sociedad: Grupo de individuos que comparten una cultura y que se relacionan interactuando entre sí.

Teoría: “Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación”.¹¹¹

¹¹⁰ <http://es.thefreedictionary.com/semi%C3%B3tica>

¹¹¹ <http://www.diclib.com/cgi-bin/d1.cgi?base=alkonageneral&page=showid&id=95195>

Barrio, J.A.; García, M.R.; Ruiz, I.; Arce, A.

EL ESTRÉS COMO RESPUESTA

International Journal of Developmental and Educational Psychology, vol. 1, núm. 1, 2006, pp. 37-48

Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y Educativa de la Infancia, Adolescencia y Mayores
Badajoz, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349832311003>



*International Journal of Developmental and
Educational Psychology,*

ISSN (Versión impresa): 0214-9877

fvicente@unex.es

Asociación Nacional de Psicología Evolutiva y
Educativa de la Infancia, Adolescencia y Mayores
España

EL ESTRÉS COMO RESPUESTA

**Barrio, J.A.
García, M.R.
Ruiz, I.
Arce, A.**

Universidad de Cantabria

RESUMEN:

Decir “voz” es lo mismo que decir elasticidad o equilibrio. Se producirá más y mejor voz cuando el sistema vocal sea más elástico. Gran parte de los problemas de la voz se originan cuando se pierde esta elasticidad, cuando el sistema se transforma en algo rígido, en un sistema con tensión. Existen muchos factores que pueden provocar rigidez, pero podríamos decir que los más frecuentes son: el abuso vocal, el mal uso vocal y, especialmente, el estrés o los conflictos emocionales.

Conocer a fondo cualquiera de estos factores es importante para reducir su acción y que afecte lo menos posible a nuestra voz. Cuando un profesional de la voz tiene que hablar sometido a una gran rigidez del sistema fonatorio, los efectos indeseables (fatiga, ronquera, dolor...) aparecen muy temprano. Por esto, intentaremos describir el estrés, es decir, la respuesta del organismo ante estímulos con carga emocional, y algunos trucos para disminuir sus efectos o bien para eliminarlos. **El estrés APAGA tu voz.**

PALABRAS CLAVE: Estrés, Voz.

El estrés no es un fenómeno reciente. Ha existido siempre íntimamente ligado a la evolución del ser humano y a la vida. El mismo proceso de nacer – el paso a través del canal del parto- constituye una situación fuertemente estresante. Desde siempre el hombre

se enfrenta con el estrés y posiblemente gracias a él ha sobrevivido, ya que se ha visto obligado a adaptarse a un mundo en constante transformación.

La expresión estrés es utilizada por primera vez con una perspectiva psicobiológica en 1926 por Selye, cuando era un estudiante de segundo curso de medicina en la Universidad de Praga. En su acepción inicial estrés significa respuesta, y al estímulo o agente que producía esa reacción de estrés se le denominaba estresor. El estresor sería el causante del estrés. Hasta ese momento éste término se empleaba únicamente en ingeniería para designar los efectos de una fuerza al actuar en contra de una resistencia.

En 1973, el propio Selye definía el estrés como “la respuesta no específica del cuerpo a cualquier demanda que sobre él se ejerce”. Lo característico del estrés es el esfuerzo adaptativo frente a un problema y la reacción inespecífica.

Actualmente el uso de la palabra estrés tiene una gran difusión en nuestro lenguaje cotidiano, habiéndose convertido en un término de uso muy común. Entre los varios calificativos que se han utilizado para identificar el siglo XX, uno de los más repetidos es el del estrés, entendido como un elemento causal del malestar personal y de gran parte de enfermedades. Sin embargo, hemos de saber que el estrés es un componente normal de nuestras vidas y por tanto no es evitable. En general pensamos en agentes estresores nocivos, sin embargo, el estrés puede ser producido igualmente por acontecimientos placenteros (una buena noticia, puede ser un estresor importante). Es prioritario que sepamos discernir en nuestra vida lo que representan acontecimientos importantes y no tan importantes, y enfocarlos desde una correcta perspectiva de su relevancia. Tenemos la necesidad de hacer un análisis pausado de los acontecimientos cotidianos que nos pueden estar oprimiendo para racionalizarlos e intentar alcanzar una respuesta más saludable. Tenemos que reflexionar sobre nuestro estilo de vida. Y qué mejor motivación podemos tener para modificar determinados estilos de vida estresantes que la mejora de nuestra propia salud. La salud es nuestro bien más preciado y tenemos que esforzarnos y motivarnos para cuidarla.

En la actualidad se reconoce que muchas enfermedades se encuentran determinadas o influidas por los estilos de vida o por las acciones de otros humanos. Cuando hablamos de estilo de vida, nos referimos a la manera con la que cada uno de nosotros pensamos, sentimos y realizamos nuestra vida; abarca nuestro trabajo, relaciones, creencias, aficiones, ocio, tipo de alimentación, percepciones que tengamos sobre el mundo, la sociedad, los demás, etc. Uno de los factores mas importantes del estilo de vida es la activación del estrés que acompaña a esa vida; la cantidad de estrés que afrontamos.

Solemos identificar la respuesta de estrés como preparación, defensa y activación para enfrentarse de manera más o menos adecuada a las situaciones de vida. Desde una utilización usual en lenguaje cotidiano, parece que la respuesta de estrés

tiene efectos necesariamente nocivos para el organismo. Sin embargo, se pueden diferenciar entre un tipo de estrés productivo o positivo (eu-estrés), que posibilita respuestas eficaces, potentes y facilitadoras de bienestar, y un estrés destructivo (di-estrés) que se acompaña de sufrimiento, tensiones y escasa eficacia; a lo largo de este trabajo vamos a centrarnos en este último tipo de estrés.

Vamos a comprender con algunos ejemplos que es el estrés. (gran parte de las notas para explicar el estrés han sido tomados del libro de Vítus B. Dröscher, “Sobrevivir, la gran lección del reino animal”. Editorial Planeta, Barcelona, 1979, 13- 29).

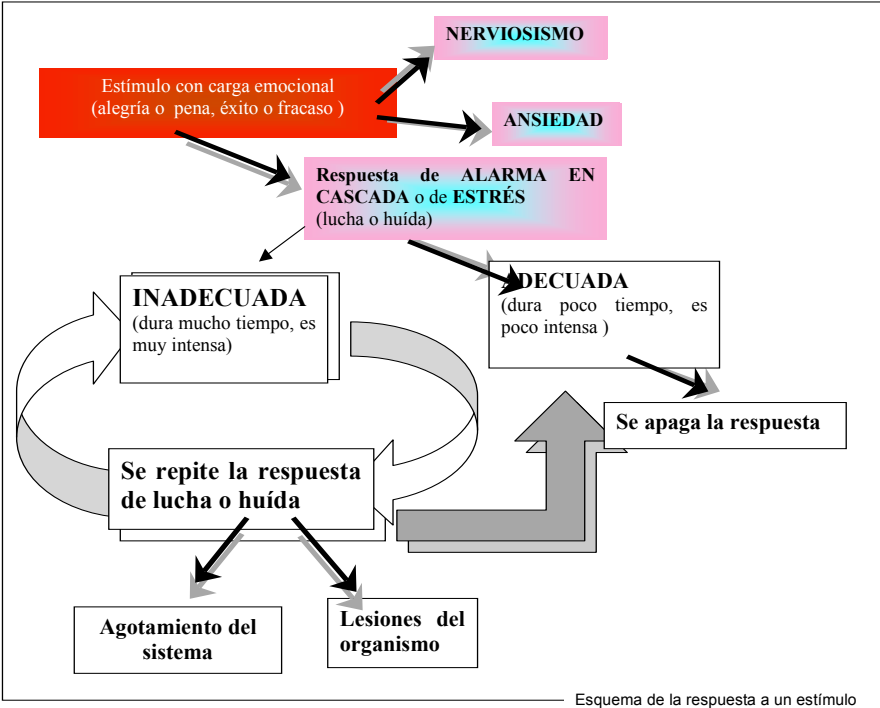
“En la estepa de Africa Oriental unos cazadores de animales vivos lograron echar el lazo a una jirafa, desde un vehículo en pleno campo. Obligaron al animal, de cinco metros de altura, a meterse en una jaula de transporte sobre un camión. Todo parecía transcurrir perfectamente. Pero cuando el motor arrancó, la jirafa se desplomó en silencio, muerta. Causa de la muerte: estrés por miedo al enemigo(...).

Durante muchos años Anna Borchert, una viuda y su perro de aguas fueron amigos inseparables. Cuando la viuda murió, sus parientes llevaron al perro a un hogar para animales abandonados. El animalito se negó a tocar la comida y con el rabo entre las piernas falleció al cabo de tres días, es decir, antes de que tuviera tiempo de morir de hambre. Causa de la muerte: estrés motivado por la paralizadora tristeza de haber perdido todo lo que tenía en el mundo (...).

Desde las primeras horas de la mañana nuestro tordo Floristán aceptó el desafío de un rival intruso y desconocido, al que de inmediato bautizamos con el nombre de Pizarro, y los dos pájaros se lanzaron a una auténtica competición de canto. Se disputaban el dominio del jardín y a la hembra, Leonore, que llevaba dos semanas apareada con Floristán. Desde las copas de dos pequeños abetos cada uno trataba de cantar más y mejor que el otro. Hacia el mediodía, Floristán estaba excitado y en las notas medias su canto se fue atenuando; se atascaba en los trémolos y, poco después, era incapaz de dar el Do de pecho. Entonces Leonora, que había sido testigo de la batalla de nuestros dos maestros cantores, abandonó a su Floristán y emprendió un vuelo corto para colocarse al lado de Pizarro y cariñosamente acuñó su pico en las plumas del cuello del vencedor. Esto fue demasiado para el infeliz Floristán. Su canto, ya bastante decaído, se disipó por completo. Se pasó los dos días siguientes acurrucado en las ramas bajas. Apenas era una sombra de sí mismo, y al tercer día amaneció muerto en la hierba del jardín. No presentaba ninguna lesión externa apreciable. Causa de la muerte: estrés por la pérdida de su hembra y de su territorio (...).

Un estrés continuado, sin ninguna pausa para la recuperación, causa en cualquier animal un único y definitivo efecto: la muerte, que puede presentarse al cabo de varios minutos o de pocas horas (según la potencia del estrés). En los casos en que la muerte tarda en producirse, el animal parece consumirse vivo hasta que acaba muriendo” (o.c., p. 13-29).

Estos ejemplos nos muestran algo importante: el estrés no es, en modo alguno, un síntoma exclusivo de los hombres sometidos a las exigencias de una profesión agobiante y de responsabilidad. No sólo se presenta en los altos ejecutivos, sino también en los funcionarios, los obreros, los que ejercen profesiones liberales, los maestros, los estudiantes y los escolares. Y lo que es más: ni siquiera está limitado al ser humano, sino que afecta a todas las manifestaciones de vida superior de nuestro planeta, a todo el reino animal, desde la jirafa hasta el más pequeño de los insectos.

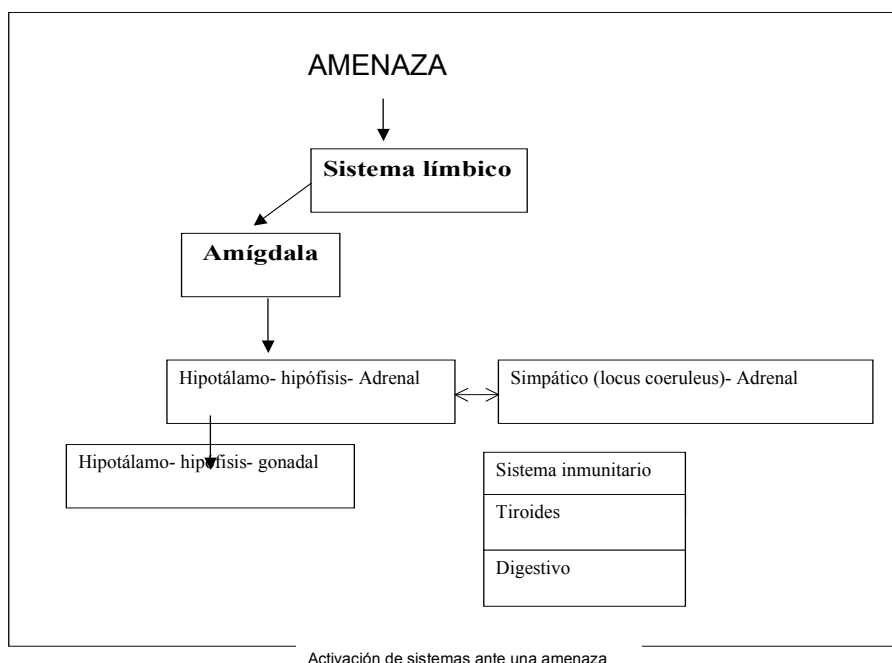


El estrés es una reacción de lucha (afrentamiento) o de huida del organismo como respuesta a una amenaza para la supervivencia o la autoestima personal. Es decir, se refiere a las consecuencias de las demandas que nos solicita el ambiente. En consecuencia se produce tanto en condiciones positivas como negativas: la vida cotidiana conlleva indefectiblemente estrés.

Ante un estresor caben en líneas generales, dos reacciones; o bien el sujeto responde con conductas de evitación, o bien responde con conductas de afrontamiento. Las conductas de evitación tratan de evitar al agente estresor, por medios físicos (huida, mirar hacia otro lado, etc.), o psicológicos (se interpreta como no estresante la situación, aunque realmente lo sea). El afrontamiento supone enfrentarse al estresor.

La forma de afrontar el estrés no sólo dependerá de las características del estresor, sino también de los recursos que tenga el sujeto para superarlo.

Esta respuesta es del tipo del disparo en cascada, es decir, que una vez iniciada no puede pararse hasta que se agota. Produce una tempestad neurohormonal, en el que la reacción es global: psicobiológica.



El sistema nervioso Simpático moviliza energía. El sistema nervioso Parasimpático se activa para favorecer las actividades de goce reposado, de nutrición, de reparación interna.

Según el tiempo que dure la respuesta fisiológica se puede dividir el estrés en:

- **Agudo.** Cuando se pide al organismo una respuesta intensa, de muy breve duración (un frenazo en el coche porque ha aparecido un animal en la carretera).

“Un grupo de cazadores avanza melancólicamente sobre los campos encharcados por la lluvia. De repente, uno de los cazadores se quedó inmóvil como si hubiera echado raíces. Apenas a tres metros de él estaba una liebre acurrucada en un lecho formado en una de las rugosidades del suelo, y le miraba con los ojos extremadamente abiertos, pero no se movió en absoluto. Precavidamente, el cazador dio un paso más en dirección a su presa. En ese momento el supuestamente adormilado animal se lanzó al aire a un metro de

altura, como si bajo él hubiera estallado una mina, e inició una vertiginosa carrera a setenta kilómetros por hora para alejarse de allí.. Este extraño comportamiento es una reacción de estrés: la liebre, naturalmente, ve al cazador ya de lejos; se apodera de ella un miedo espantoso, pero confía en no ser vista, lo que ocurre con mucha frecuencia. Al mismo tiempo, el estrés bombea su cuerpo con fuertes latidos cardíacos y la máxima irrigación sanguínea llega a todos sus músculos, que se cargan de energía para que el animal, en caso de ser descubierto, pueda salir huyendo con un impulso inicial instantáneo como un rayo y a su máxima velocidad. Es lo mismo que sucede con el coche de carreras cuyo motor se acelera al máximo en punto muerto, para estar preparado para salir...”

- **Subagudo:** la respuesta es moderada, pero dura un período de tiempo mayor (conducir en la ciudad durante un atasco).

“Investigadores del hospital Monte Sinaí (Nueva York), situaron a unos ratones en un estado atemperado de estrés mostrándoles un gato a cortos períodos de intervalo. Muy pronto, los ratones enfermaron y cogieron la lombriz Solitaria. El continuado estado de angustia les robó todas sus fuerzas defensivas, necesarias para enfrentarse con las infecciones. En una situación semejante las ratas enferman de cáncer...”

- **Crónico:** la respuesta es leve pero dura mucho tiempo: conducir todos los días.

“En el zoológico de Hamburgo, en 1970, se produjo un número excesivo de nacimientos de monos de la India, con gran regocijo de los asistentes habituales a ese lugar.. Los visitantes del zoo pudieron pasar un buen rato. Pero un buen día el recinto se convirtió en un infierno. Con diabólico griterío aquellos cincuenta animales, que hasta el día anterior formaron una auténtica comunidad pacífica, se lanzaron unos contra otros tratando de darse muerte a mordiscos. Comenzaron a luchar entre sí. No se libraron ni las hembras ni las crías. El griterío resultaba ensordecedor, el pelo volaba por los aires y la sangre brotaba de las heridas producidas por los mordiscos y las orejas arrancadas. Cuando llegaron los guardas con sus mangueras a presión y lograron apaciguarlos, había cinco cadáveres en el campo de batalla. ¿Cómo pudo ocurrir algo semejante?. Los excesivos nacimientos habían llegado a crear, poco a poco, una situación de incomodidad en el recinto, consecuencia de la superpoblación. Los monos se molestaban unos a otros por falta de espacio. Minuto a minuto cada uno de los animales tenía que restablecer su autoridad si no quería ser víctima del abuso de los más fuertes. La angustia existencial fomenta un estrés crónico y destruye de golpe las represiones que, al controlar el instinto de agresión y asesinato, impide que los componentes de un conjunto de monos se maten entre sí. La diferencia con los humanos estriba en que, por suerte, la razón sirve como freno de emergencia. ¡Pobres de nosotros cuando ésta falla...” (o.c., pag. 13-19)

Para que el organismo sea capaz de organizar una respuesta de defensa, tendrá que dar prioridad a unos órganos en vez de otros: todo estará encaminado a un gran trabajo muscular, con una gran atención por parte del cerebro para tomar decisiones de huida o de lucha. Por esto, la respuesta premiará al corazón y al pulmón, que llevarán sangre a los músculos, al trabajo muscular de brazos y piernas y al trabajo en masa del SNC... pero se lo robarán a otros órganos.

Vamos a indicar cómo reaccionan algunos órganos ante esta respuesta:

1. en los órganos del movimiento:

- **la musculatura:** Los músculos pueden realizar un gran trabajo y una gran fuerza. Se produce una gran rigidez de la musculatura del cuello para fijar las extremidades superiores y darles prioridad de movimiento. Por esto, se puede producir agarrotamiento muscular, calambres, dolores, rigidez...
- **la voz y la palabra:** la lengua se mueve poco dentro de la boca, la laringe asciende y se coloca en la parte alta del cuello, se siente una gran tensión de cuello y garganta, la velocidad del habla se acelera, el tono se hace más agudo, la intensidad es mayor... Se pierde la melodía y el vibrato normal de la voz, la voz sale sin proyección. Al final hay gran cansancio vocal.

2. en los órganos para la organización:

- **el cerebro:** está en un estado permanente de alerta, existe una incapacidad para relajarse y para distenderse, desasosiego... Esto puede producir jaquecas, insomnio, pérdida del control de uno mismo, inquietud interna...

El trabajo del SNC no puede ser fino, ya que estará encaminado a decisiones globales, huir o luchar; incluso, estas decisiones serán dependientes de la situación y del momento, unas veces reaccionará de una manera y otras de otra. Es de todos conocido que bajo la impresión de una catástrofe, el hombre se diferencia muy poco de cualquier animal, por ejemplo, de una gallina que, por temor a ser atropellada por un coche, se pone precisamente en su camino de modo que no puede evitar ser alcanzada. Además, el estrés atonta, por lo que tomar decisiones en las que pueden concurrir varias variables es muy difícil. Por último, cuando uno se siente asustado y se genera estrés, el rendimiento intelectual se ve bloqueado.

3. en los órganos para la distribución de la energía:

- **el pulmón:** intenta captar mucho oxígeno, la inspiración es brusca y amplia, la espiración es masiva y explosiva. Por eso se produce una respiración rápida, superficial y dificultosa haciendo que las emisiones sean cortas; ocasionalmente, estridor inspiratorio,...
- **el corazón:** intenta mover la sangre a gran velocidad para que el oxígeno le llegue a todos los músculos. Por esto se produce taquicardia, palpitaciones, peligro de infarto...

4. en el Sistema Nervioso Vegetativo:

- **los vasos sanguíneos:** vasoconstricción de los vasos sanguíneos de los órganos y aparatos que no son masa muscular... Esto puede producir vértigo, frío en pies y manos...
- **la glándula salival:** escasa secreción de saliva. Esto produce sequedad en cavidades como la boca
- **el estómago:** hipersecreción de los jugos gástricos, disminución de la movilidad gastrointestinal: gastritis, úlceras...

Además, se puede producir pérdida de peso, aumento de la temperatura....

Los daños causados por el estrés al corazón y otros órganos internos son irreparables. En la rejilla “Lesiones del estrés en diferentes órganos” se describen los efectos del estrés agudo y crónico.

Estado de alerta		
	Estrés agudo	Estrés crónico
SNC	Mayor atención, más velocidad de procesamiento, mayor atención selectiva, más memoria, euforia	No trabajo fino, jaqueca, insomnio, apatías, disminución de rendimiento, dificultad para el aprendizaje y memoria
Ojo	Midriasis	Fatiga ocular
Corazón	Taquicardia, palpitación, aumento tensión arterial, arritmias, insuficiencia cardíaca congestiva,	HTA, Angor, coronariopatías
Pulmón	Consumo de oxígeno, respiración superficial, rápida, pero con comienzos y finales muy bruscos	Catarros frecuentes, crisis asmática
Aparato Digestivo	Disminución del apetito, Aumento de jugos gástricos, bloqueo intestinal	Inapetencia, Gastritis, úlcera, diarreas persistentes, síndrome de colon irritable
Sexo	Se disminuye la función y la motivación sexual	Pérdida de libido o libido incontrolada, reglas alteradas, anorgasmia, vaginismo
Vasos	Vértigos, piel fría	Lesiones en piel y cuero cabelludo (alopecia), arterioesclerosis
Musculatura	Disposición para la acción muscular, pero tendencia a la rigidez	Rigidez, agarrotamiento, dolor de cuello y espalda, tortícolis, lesiones óseas y articulares
Voz	Aguda, estridente, aumento de intensidad, monótono, sin vibrato, sin proyección	Fatiga vocal, carraspeo, disestesias, disfonía
Palabra	Aumento de la velocidad, poco inteligible	Farfullero, mala inteligibilidad palabra
Glándulas	Sudoración, sequedad de mucosas	
General	Inquietud, pérdida del control, fiebre, pérdida de peso, disminución de los procesos de crecimiento, disminución del dolor	Fatigabilidad crónica, cansancio, dolor crónico, Ansiedad crónica, desmoralización persistente, depresión melancólica, envejecimiento prematuro
Energía	Movilización de azúcares	Obesidad 2ª, diabetes 2ª
Dermatológicos	Rosácea, urticaria, neurodermatitis	Psoriasis, alopecia areata
Sistema Inmunológico	Bloqueo o disminución de las respuestas inmunológicas e inflamatorias y de la reparación y renovación de tejidos, infecciones, alergias, trastornos autoinmunes	Infecciones repetidas, enfermedades autoinmunes
Otros	Endocrinos: síndrome premenstrual	Dolor psicógeno

Lesiones de estrés en diferentes órganos

MECANISMOS DE ACTIVACIÓN

¿Por qué se produce estrés en las personas?. Es el resultado de la combinación de varios elementos estresores que producen reacciones a nivel interno. Estas reacciones vividas como amenaza producirán desgastes y descompensaciones de los mecanismos de regulación y control de la forma de reaccionar del organismo. Por lo que, en vez de vivir en armonía, en felicidad, con tranquilidad; todo el sistema estará en continua ebullición intentando el organismo dar respuesta de solución a estas situaciones, liberando hormonas que favorecen la acción y estimulando el sistema nervioso (especialmente, el vegetativo). El resultado será:

La activación intensa de muchos órganos para una acción enérgica de respuesta y como no se libera esa energía producida porque no hay una verdadera acción, el desgaste será mayor.

El aprendizaje de formas de reaccionar anormales que se activarán automáticamente ante la mínima presencia de algún estímulo.

Los estresores que producen esta activación constante de los sistemas de control y respuesta son:

- 1. Ambientales o extrínsecos.
- 2. Intrínsecos psicoemocionales.
- 3. Intrínsecos biológicos o por la naturaleza específica de ese organismo.

FACTORES		
Extrínsecos	Intrínsecos	
Ambientales	Psicoemocionales o reacciones emocionales anormales	Físicos o biológicos
Polución ambiental: ruido, aglomeraciones ...	Frustración: no alcanzar lo que uno se propone, fracaso, decepción, mala planificación	Rigidez muscular generalizada y constante
Tipo de alimentación: subalimentación (pobre en minerales y vitaminas...), o superalimentación (exceso de azúcar, exceso de sal...)	Insatisfacción: no estar contento con uno mismo, depresión, ideas negativas, ausencia de incentivos, falta de reconocimiento, falta de compañerismo...	Enfermedades frecuentes que favorecen un umbral bajo para las respuestas de rechazo. Enfermedades crónicas.
Tóxicos: exceso de tabaco, alcohol y café	Preocupaciones: económicas, profesionales, excesiva responsabilidad, no poder o no saber desconectar, darle vueltas a un asunto	Umbral bajo al agotamiento por cansancio, por fatiga, por ajetreo diario
Condiciones adversas: cambios de temperatura bruscos, vida en ambientes precarios...	Conflictos familiares, personales (desequilibrio afectivo, problemas afectivos, labilidad emocional) y sociales	Intervención quirúrgica
Estilo de vida: Excesiva velocidad del ritmo de vida, como en las grandes ciudades. Tráfico	Inseguridad, miedo a todo, celos, baja autoestima.	Traumatismo
Normas en el trabajo, normas en las relaciones interpersonales	Personalidad y carácter que predisponen a reacciones emocionales intensas: ser perfeccionista, ser exigente con uno mismo, Introversión, timidez...	
Sobrecarga de trabajo, de actividad, de obligaciones: muchos asuntos entre las manos,	Pensamientos muy rígidos, difíciles de cambiar, pensamientos negativos	
Desgracias: pérdida de un familiar, separaciones traumáticas, despido laboral, jubilación forzada, bancarrota	Tipo de respuesta ante las cosas.	
Choques culturales: necesidades del emigrante		

Factores de Estrés

Estos elementos predisponen al organismo para realizar o para que se mantenga más tiempo una respuesta de alarma ante la presencia de cualquier evento exterior o interior.

El grado de estrés depende:

- del estresor
 - de su intensidad
 - de su frecuencia
 - del número de estresores juntos...
- de la respuesta del individuo:
 - estilo de reactividad (facilidad para el sobresalto o frialdad/ temple)
 - personalidad: neuróticos; tipo A (hostilidad, agresividad, enojo, irritación, resentimiento, ambición, impaciencia, obligado a competir); tipo B (son personas tranquilas, con dominio sobre si mismos y que no sienten impaciencia)
 - resistencia a las agresiones

El grado de resistencia al estrés se mide por la longevidad de la persona o animal.

Se dan distintos modos de reacción (distintas respuestas de estrés) ante la presencia de estresores. Estos modos diferentes de reacción se encontrarían determinados por la forma de ser personal de cada uno de nosotros. Ante una misma situación se producen reacciones diferentes en función de la propia personalidad. Desde esta perspectiva podemos considerar la existencia de seis modos diferentes de reacción ante situaciones estresantes: I) personas con tendencia a desarrollar una dependencia conformista y que pueden reaccionar al estrés con enfermedades (frecuentemente tumorales); II) reacciones de agresividad, irritación, enfado y hostilidad que podrían abocar en enfermedades cerebrovasculares y cardiovasculares; III) reacciones alternadas de los dos tipos anteriores, lo que daría lugar a patrones de reacción histéricos y cuya ambivalencia puede servir como elemento protector ante el cáncer, no estando exentas sin embargo de poder desarrollar algún otro tipo de reacción psicósomática; IV) personas con buen autocontrol, que reaccionan de un modo realista y aplican los recursos personales mas adecuados para cada situación; V) reacciones de tipo emocional-frío, en donde las emociones son reprimidas, tienden a desarrollar estados depresivos; VI) reacciones de transgresión de las normas sociales. Tienden a desarrollar alteraciones conductuales.

CONCLUSIONES

De antiguo se sabe que la vivencia de situaciones estresantes genera una serie de secuelas físicas y psicológicas. Resulta evidente la importancia de aprender estrategias, pautas o trucos que nos ayuden a manejarnos mejor ante situaciones de estrés.

La vida cotidiana conlleva frecuentemente situaciones que pueden representar fuentes de sufrimiento o de perturbación. La adecuada reacción ante los acontecimientos cotidianos positivos (disfrutes tales como: alegrías, buenas noticias, cariños, premios, etc.), o negativos (fastidios como: situaciones irritantes, frustraciones, problemas laborales, discusiones familiares, cuidado de la casa, problemas físicos, disgustos, perder cosas, atascos de tráfico, etc.) tiene gran importancia para las personas, y hay que tener en cuenta que nos encontramos con muchos fastidios diarios.

Merece una reflexión final la presentación de reacciones ante estresores muy intensos, debido a los efectos paradójicos que se han observado y que merecen una investigación profunda. El ejemplo más conocido es el del denominado “síndrome de Estocolmo”.

El martes 23 de agosto de 1973, a las 10,15h un atracador de bancos entró en el Sveriges Kreditbank de Estocolmo con un arma y mantuvo como rehenes a lo largo de 131 horas a cuatro empleadas de la empresa y terminó el día 28 de agosto a las 21 horas. Durante ese periodo sucedieron muchas cosas, tales como una llamada de una de las víctimas al entonces primer ministro, Olof Palme, en la que entre otras cosas le expresaba un sentimiento común del grupo de secuestrados de que el “atracador les estaba protegiendo de la policía”. Después de la liberación otros secuestrados expresaron una idea similar y se apreció que tenían problemas con sus sentimientos, percibían al secuestrador como protector y salvaguarda de sus vidas. Este fenómeno se ha repetido en diferentes ocasiones en otros contextos. (secuestros, actos terroristas, etc.) y en muchas de ellas aparece el “síndrome de Estocolmo” en alguna medida. Una vez producida la liberación debe darse tiempo a las víctimas para que ordenen sus propios sentimientos y adquieran de nuevo su control personal.

Otro tipo de situación intensa es la que se produce en el “Burning Out” (“abrasamiento” o “estar quemado”, según autores). Suele tratarse de un aspecto contextual-laboral. Supone una reacción generalizada y mantenida a lo largo del tiempo, que irradia a todos los aspectos de la vida (profesión, familia, amigos, ocio), con síntomas como: fatiga, jaquecas, problemas de sueño, agotamiento, trastornos gástricos, permanencia excesiva en la cama, mayor frecuencia de enfermedades, dolor muscular (especialmente en el cuello y en la parte inferior de la espalda), sentimientos de fracaso, desesperanza, moral baja, depresión, irritabilidad, enfados, etc...

BIBLIOGRAFÍA:

- Cautela, J. (1989) Técnicas de relajación. Martínez Roca. Barcelona.
- Cruz, M^a Á. y Urdiales, M^a .C.(1996). Estrés del profesor universitario.
- Dröschner.V.B.(1979). Sobrevivir, la gran lección del reino animal. Barcelona. Planeta.
- Lázarus, R.S. y Folkman, S. (1984). Estrés y procesos cognitivos. Barcelona Martínez Roca.

- Marina, J..A. (2005). Aprender a vivir. Barcelona. Ariel
- Marina, J..A y Válgoma M^a de la (2005) La magia de leer. Barcelona. Plaza y Janés
- Roca Villanueva, E.(2003). Cómo mejorar tus habilidades sociales: programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional. ACDE Cooperación y Desarrollo. Valencia.
- Rojas Marcos L (2005). Nuestra felicidad. Espasa Calpe. Madrid :
- Rojas Marcos L (2004). Nuestra incierta vida normal. Aguilar. Madrid.
- Sastre G. Y Moreno M. (2002). Resolución de conflictos y aprendizaje emocional. Una perspectiva de género. Gedisa. Barcelona.
- Seligman M.E.P (2003). La auténtica felicidad. Vergara. Barcelona.
- Torrabadella , P. (2001) Cómo desarrollar la inteligencia emocional. RBA Libros. Barcelona
- Vallés Arándiga, A. (2003). Curso de inteligencia emocional. Promolibro. Valencia.



Harvard Business Review

América Latina

La inteligencia social y la biología del liderazgo

por Daniel Goleman y Richard Boyatzis

Septiembre 2008

Reimpresión R0809E-E

Nuevas investigaciones sobre el cerebro muestran que los líderes pueden mejorar el desempeño del grupo al comprender la biología de la empatía.

La inteligencia social y la biología del liderazgo

por Daniel Goleman y Richard Boyatzis

EN 1998, UNO DE NOSOTROS, Daniel Goleman, publicó en estas páginas su primer artículo sobre inteligencia emocional y liderazgo. La respuesta a “¿Qué hace a un líder?” fue entusiasta. Las personas de la comunidad de los negocios y de otros sectores sociales comenzaron a hablar del papel esencial que juegan la empatía y el autoconocimiento en el liderazgo eficaz. El concepto de inteligencia emocional sigue ocupando un lugar prominente en la literatura sobre el liderazgo y en las prácticas cotidianas de coaching. Pero en los últimos cinco años, la investigación en el campo emergente de la neurociencia social—disciplina que estudia lo que sucede en el cerebro cuando las personas interactúan—está comenzando a revelar nuevas y sutiles verdades sobre lo que hace a un buen líder.

El hallazgo más destacado señala que ciertas cosas que los líderes hacen, específicamente demostrar empatía y adaptarse a los estados de ánimo de los demás, literalmente afecta tanto su propia química cerebral como la de sus seguidores. De hecho, los investigadores han descubierto que la dinámica entre líder y seguidor no se trata de dos (o más) cerebros independientes reaccionando mutuamente en forma consciente o inconsciente. En lugar de aquello, las mentes individuales, en cierto sentido, se fusionan en un solo sistema. Creemos que los grandes líderes son aquellos cuya conducta apalanca poderosamente el sistema de interconexión del cerebro. En el continuo neuronal, los ubicamos en el extremo opuesto a las personas con serios trastornos so-

ciales, tales como el autismo o el síndrome de Asperger, que son caracterizados por el subdesarrollo en aquellas áreas del cerebro asociadas con la interacción social. Si estamos en lo correcto, se deduce que una manera potente de convertirse en un mejor líder es encontrar contextos auténticos en los cuales aprender los tipos de conductas sociales que refuerzan el sistema de circuitos sociales del cerebro. Es decir, liderar eficazmente, tiene que ver más con desarrollar un interés genuino en las personas y el talento para fomentar emociones positivas en aquellas cuya cooperación y apoyo usted requiere, que con dominar situaciones, o incluso con dominar conjuntos de destrezas sociales.

La idea de que el liderazgo eficaz se trata de tener circuitos sociales poderosos en el cerebro nos ha impulsado a extender nuestro concepto de la inteligencia emocional, el cual habíamos fundamentado en las teorías de la psicología individual. Un concepto basado más en las relaciones para evaluar el liderazgo es la *inteligencia social*, la cual definimos como un conjunto de competencias interpersonales construidas sobre circuitos neuronales específicos (y sistemas endocrinos relacionados) que inspiran a los otros a ser eficaces.

La idea que señala que los líderes requieren destrezas sociales no es nueva, por cierto. En 1920, Edward Thorndike, psicólogo de Columbia University sostuvo que “el mejor mecánico en una fábrica podría fracasar como capataz debido a la carencia de inteligencia social”. Más recientemente, nuestro colega, Claudio

Fernández-Aráoz, descubrió mediante un estudio sobre ejecutivos recién promovidos al más alto nivel, que aquellos que habían sido contratados por su autodisciplina, empuje, e intelecto a veces eran despedidos posteriormente por no tener las destrezas sociales básicas. En otras palabras, las personas estudiadas por Fernández-Aráoz eran sumamente inteligentes, pero su incapacidad para desenvolverse bien socialmente en su trabajo era, en términos profesionales, autodestructiva.

Lo nuevo de nuestra definición de inteligencia social es su base biológica, la cual exploraremos en las siguientes páginas. Utilizando el trabajo realizado por neurocientíficos, nuestros propios esfuerzos en investigación y consultoría, y las conclusiones de investigadores afiliados al Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, le mostraremos cómo traducir conocimiento recién adquirido sobre las neuronas espejo, las células fusiformes y los osciladores, en conductas prácticas y socialmente inteligentes que pueden fortalecer los vínculos neuronales entre usted y sus seguidores.

Los seguidores reflejan a sus líderes, literalmente

Tal vez el descubrimiento reciente más impresionante en la neurociencia conductual es la detección de *neuronas espejo* en áreas altamente dispersas del cerebro. Neurocientíficos italianos las descubrieron por casualidad mientras monitoreaban una célula específica en el cerebro de un mono que se activaba sólo cuando el mono levantaba su brazo. Un día, uno de los asistentes del laboratorio levantó un coco de helado a su propia boca e impulsó una reacción en la célula del mono. Fue la primera evidencia que demostró que el cerebro está lleno de neuronas que emulan, o reflejan, lo que otro ser hace. Esta clase de células cerebrales –hasta aquel entonces desconocida– opera como un Wi-Fi neuronal que nos permite navegar en nuestro mundo social. Cuando detectamos en forma consciente o inconsciente las emociones de otra persona mediante sus acciones, nuestras neuronas espejo reproducen esas emociones. Colectivamente, estas neuronas crean una sensación instantánea de experiencia compartida.

Las neuronas espejo tienen una importancia especial dentro de las or-

ganizaciones debido a que las emociones y acciones de los líderes impulsan a los seguidores a reflejar esos sentimientos y hechos. Los efectos de activar el sistema de circuitos neuronales en los cerebros de los seguidores pueden ser muy potentes. En un estudio realizado recientemente, nuestra colega Marie Dasborough observó dos grupos: uno recibió un feedback negativo sobre su desempeño acompañado por señales emocionales positivas, es decir, asentimientos con la cabeza y sonrisas; el otro recibió feedback positivo que fue entregado con una actitud crítica, es decir, con el ceño fruncido y los ojos entrecerrados. En las siguientes entrevistas realizadas para comparar los estados emocionales de los dos grupos, las personas que habían recibido un feedback positivo acompañado de señales emocionales negativas dijeron que se habían sentido peor acerca de su desempeño que los participantes que habían recibido un feedback negativo pero expresado de forma agradable. De hecho, la forma de entrega del mensaje fue

más importante que el mensaje mismo. Y todos saben que cuando las personas se sienten mejor, se desempeñan mejor. En consecuencia, si los líderes esperan obtener lo mejor de sus empleados, deben seguir siendo exigentes pero de maneras que fomenten un estado de ánimo positivo en sus equipos. La antigua táctica de la zanahoria y el garrote, por sí sola, no tiene sentido neuronal; los sistemas tradicionales de incentivos simplemente no bastan para lograr el mejor desempeño de los seguidores.

He aquí un ejemplo de lo que sí funciona. Resulta que existe un subconjunto de neuronas espejo cuya única función es detectar las sonrisas y las risas de otra gente, impulsando sonrisas y risas de vuelta. Un jefe lacónico y sin sentido del humor rara vez hará funcionar esas neuronas en los miembros de su equipo, pero un jefe que se ríe y establece un ritmo relajado hace que esas neuronas funcionen, provocando la risa espontánea y, como resultado, consolida su equipo. Un grupo unido es aquel que se desempeña bien, tal como lo ha demostrado nuestro colega Fabio Sala en su investigación. Descubrió que los líderes con mejor desempeño provocaban la risa de sus subordinados tres veces más, en promedio, que los líderes de desempeño mediano. Otros estudios han demostrado que estar de buen humor ayuda a las personas a absorber información en forma eficaz y a responder ágil y creativamente. En otras palabras, la risa es un tema serio.

¿Tienen las mujeres circuitos sociales más fuertes?

Las personas a menudo preguntan si las diferencias de género son un factor importante en las destrezas de inteligencia social que se requieren para un liderazgo destacado. La respuesta es sí y no. Es verdad que las mujeres, en promedio, suelen tener más habilidades que los hombres para percibir inmediatamente las emociones de los demás, mientras que los hombres suelen tener más confianza social, al menos en los entornos laborales. Sin embargo, las diferencias de género en la inteligencia social que son dramáticas en la población en general casi no existen entre los líderes más exitosos.

Cuando Margaret Hopkins de University of Toledo estudió cientos de ejecutivos de un importante banco, detectó diferencias de género en la inteligencia social en el grupo en general pero no entre los hombres más eficaces y las mujeres más eficaces. Ruth Malloy de Hay Group descubrió un patrón similar en su estudio sobre varios CEO de empresas internacionales. Está claro que el género no determina el destino neuronal.

Ciertamente, hizo la diferencia en un hospital universitario en Boston. Dos médicos a quienes llamaremos doctor Burke y doctor Humboldt estaban compitiendo por el puesto de CEO de la corporación que administraba ese y otros hospitales. Ambos dirigían sus propios departamentos, eran excelentes médicos, y habían publicado artículos de investigación ampliamente citados en prestigiosas revistas médicas. Pero tenían personalidades muy distintas. Burke era intenso, enfocado en su trabajo, e impersonal. Era un perfeccionista implacable y usaba un tono combativo que mantenía a su personal permanentemente tenso. Humboldt era igual de exigente, pero era un hombre muy cálido, incluso tenía algo de lúdico en su personalidad cuando se relacionaba con el personal, sus colegas y los pacientes. Los observadores se percataron de que las personas sonreían y bromeaban más entre sí, e incluso eran más propensas a decir lo que pensaban en el departamento de Humboldt que en el de Burke. El mejor talento a menudo terminaba abandonando el departamento de Burke; en contraste, las personas destacadas eran atraídas al clima laboral más cálido de Humboldt. Reconociendo el estilo de liderazgo socialmente inteligente de Humboldt, el directorio de la corporación del hospital lo nombró CEO.

El líder “finamente sintonizado”

A menudo, los grandes ejecutivos hablan de liderar desde la intuición. En efecto, se reconoce que tener buenos instintos es una ventaja para un líder en cualquier contexto, ya sea para interpretar el estado de ánimo de la organización o para conducir una negociación delicada con la competencia. Los estudiosos del liderazgo caracterizan este talento como la capacidad de reconocer patrones, y señalan que habitualmente es el resultado de una vasta experiencia. Su consejo es: confíe en su intuición, pero considere varias opiniones cuando tome decisiones. Es una buena práctica, por cierto, pero los ejecutivos no siempre tienen tiempo para consultar con docenas de personas.

Los hallazgos de la neurociencia sugieren que es probable que este enfoque sea demasiado cauto. La intuición también está en el cerebro, y es producida en parte por un tipo de neurona conocida como *células fusiformes* debido a su forma. Son aproximadamente cuatro veces más grandes que el resto de las células cerebrales, con una rama extra larga para que sea más fácil unirse a otras células y transmitirles pensamientos y sentimientos más rápidamente. Esta conexión ultrarrápida de emociones, creencias y juicios crea lo que los científicos conductuales denominan nuestro sistema de orientación social. Las células fusiformes impulsan redes neuronales que entran en juego cada vez que debemos elegir la mejor respuesta entre muchas, incluso cuando la tarea es tan rutinaria como seleccionar las prioridades del día de una lista de cosas por hacer. Estas células también nos ayudan a calcular si alguien es confiable y si es la persona adecuada (o no) para un trabajo. En menos de la vigésima parte de un segundo, nuestras células fusiformes disparan información de cómo nos sentimos respecto de esa persona; estos agudos juicios pueden resultar ser muy precisos, tal como lo han comprobado los indicadores

de seguimiento. En consecuencia, los líderes no deberían temer actuar siguiendo esos juicios, siempre y cuando también estén sintonizados con los estados de ánimo de otras personas.

Esta sintonización es literalmente física. Los seguidores de un líder eficaz experimentan compenetración con él, o, lo que nosotros y nuestra colega Annie McKee denominamos “resonancia”. Gran parte de esta sensación se genera inconscientemente, gracias a las neuronas espejo y los sistemas de circuitos de las células fusiformes. Pero además, hay otro tipo de neuronas involucradas: los *osciladores* coordinan físicamente a las personas regulando cómo y cuándo sus cuerpos se mueven juntos. Es posible ver a los osciladores actuando cuando uno ve a dos personas a punto de darse un beso; sus movimientos se parecen a un baile, un cuerpo respondiendo perfectamente al otro. La misma dinámica ocurre cuando dos violonchelistas tocan juntos. No sólo tocan las notas al unísono, sino que gracias a los osciladores, los hemisferios derechos de los cerebros de los dos músicos están coordinados más estrechamente de lo que están los lados izquierdos y derechos del cerebro de cada uno de ellos.

Ponga en marcha sus neuronas sociales

La activación de las neuronas sociales podemos verla en todas partes. En una ocasión analizamos un video de Herb Kelleher, uno de los cofundadores y ex CEO de Southwest Airlines, paseando por los pasillos del aeropuerto Love Field de Dallas, el centro neurálgico de la línea aérea. Prácticamente podíamos verlo activando las neuronas espejo, los osciladores, y otros sistemas de circuitos sociales en cada persona con la cual se topaba; ofrecía grandes sonrisas, saludaba de la mano a los clientes mientras les decía lo mucho que apreciaba que hicieran negocios con Southwest, abrazaba a los empleados mientras les agradecía su buen trabajo. A cambio, recibió exactamente lo que daba. Una reacción típica fue la de la aeromoza cuyo rostro se iluminó cuando se encontró inesperadamente con su jefe. “¡Oh, querido!”, dijo impulsivamente, llena de entusiasmo, y le dio un gran abrazo. Ella después explicó: “Todos se sienten como parte de la familia con él”.

Lamentablemente, no es fácil transformarse en un Herb Kelleher o en un Humboldt si usted ya no lo es. No conocemos métodos claros para fortalecer las neuronas espejo, las células fusiformes, y los osciladores; son miles los que se activan por segundo durante cualquier encuentro, y sus patrones exactos de activación permanecen elusivos. Es más, los intentos forzados por exhibir inteligencia social a menudo pueden ser contraproducentes. Cuando se hace un esfuerzo intencional para coordinar movimientos con otra persona, no sólo se activan los osciladores. En tales situaciones, el cerebro usa otros circuitos menos expertos para iniciar y guiar los movimientos; el resultado es que la interacción parece forzada.

La única forma de desarrollar eficazmente su sistema de circuitos sociales es emprender la dura tarea de cambiar su conducta (vea “Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance”, HBR December 2001, de Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee). Las empresas interesadas en el desarrollo

del liderazgo deben comenzar por evaluar la voluntad de las personas para someterse a un programa de cambio. Los candidatos entusiastas deberían primero desarrollar una visión personal para el cambio y luego deberían someterse a una rigurosa evaluación de diagnóstico, similar a un examen médico, para identificar las áreas de debilidades y fortalezas sociales. Equipada con este feedback, la persona que aspira a ser líder puede ser entrenada en áreas específicas en donde desarrollar mejores destrezas sociales tendrá la mayor recompensa. El entrenamiento puede extenderse desde ensayar mejores formas de interactuar y probarlas en cada ocasión, pasando por ser observado por un coach quien le entregará posteriormente un informe respecto de lo que observó, hasta aprender directamente de un modelo a imitar. Opciones hay muchas, pero el camino al éxito siempre es duro.

Cómo llegar a tener más inteligencia social

Para ver de qué se trata el entrenamiento en inteligencia social, considere el caso de una alta ejecutiva a quien llamaremos Janice. Había sido contratada como ejecutiva de marketing por una empresa *Fortune* 500 por su experticia en negocios, su destacada trayectoria como una pensadora y planificadora estratégica, su reputación por hablar sin rodeos, y su capacidad para anticiparse a los temas de negocios que eran claves para lograr objetivos. Sin embargo, dentro de los primeros seis meses en el puesto, Janice se movió con torpeza; los otros ejecutivos la veían como una persona agresiva y obstinada, carente de astucia política, y descuidada respecto de lo que decía y a quién, sobre todo cuando se trataba de sus superiores.

Para salvar a esta líder prometedora, el jefe de Janice llamó a Kathleen Cavallo, psicóloga organizacional y consultora senior de

Hay Group, quien inmediatamente sometió a Janice a una evaluación de 360 grados. Sus subordinados directos, pares y ejecutivos le otorgaron puntajes bajos a Janice en empatía, orientación al servicio, adaptabilidad y manejo de conflictos. Cavallo se informó mejor al tener conversaciones confidenciales con las personas que trabajaban más estrechamente con Janice. Sus quejas se centraban en su incapacidad para establecer relaciones con las personas o incluso para percatarse de sus reacciones. En resumen: Janice no sabía interpretar las normas sociales de un grupo ni reconocía las pautas emocionales de las personas cuando violaba esas normas. Más peligroso aún, Janice no se daba cuenta de que estaba siendo demasiado directa cuando gestionaba hacia arriba. Cuando tenía una fuerte diferencia de opinión con un jefe, no era capaz de darse cuenta de cuándo debía parar. Su enfoque de “pongamos todo sobre la mesa y revolvámoslo” estaba poniendo en peligro su trabajo; la alta dirección se estaba aburriendo de su actitud.

Cuando Cavallo presentó este feedback de desempeño a Janice como una señal de alarma, ella por cierto se sintió remecida al descubrir que su puesto podía estar en peligro. Sin embargo, lo que más le afectó fue darse cuenta de que no estaba teniendo el impacto que deseaba en otras personas. Cavallo inició sesiones de coaching con Janice en las que ésta describía éxitos y fracasos notables de su día. Mientras más tiempo dedicaba Janice a revisar estos incidentes, más fácil se le hacía reconocer la diferencia entre expresar una idea con convicción y actuar como una fiera. Comenzó a anticiparse a cómo podrían reaccionar las personas con ella en una reunión, o durante una evaluación negativa de desempeño; ensayó formas más astutas de presentar sus opiniones; y desarrolló una visión personal para el cambio. Una preparación mental como ésta activa el sistema de circuitos sociales del cere-

¿Es usted un líder socialmente inteligente?

Para medir la inteligencia social de un ejecutivo y ayudarlo a desarrollar un plan para mejorarla, tenemos un especialista que administra nuestra herramienta de evaluación conductual, el Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ESCI, por sus siglas en inglés). Es un instrumento de evaluación de 360 grados, mediante el cual los jefes, pares, subordinados directos, clientes, e incluso a veces miembros de la familia, evalúan a un líder según siete cualidades de inteligencia social.

Obtuvimos estas siete cualidades integrando nuestro marco de inteligencia social existente con datos recopilados por nuestros colegas en Hay Group, quienes usaron indicadores duros para captar la conducta de líderes con un desempeño destacado en cientos de empresas al cabo de dos décadas. A continuación hay una lista de cada una de las cualidades, seguidas de algunas de las preguntas que usamos para evaluarlas.

EMPATÍA

- ☐ ¿Entiende qué motiva a las otras personas, incluso a aquéllas de orígenes distintos?
- ☐ ¿Es sensible a las necesidades de otros?

SINTONIZACIÓN

- ☐ ¿Escucha atentamente y piensa en cómo se sienten los demás?
- ☐ ¿Está sintonizado con los estados de ánimo de los demás?

bro, fortaleciendo las conexiones neuronales que se requieren para actuar eficazmente; por esa razón los atletas olímpicos dedican cientos de horas a la revisión mental de sus movimientos.

En cierto momento, Cavallo le pidió a Janice que nombrara un líder de la organización que tuviera excelentes habilidades de inteligencia social. Janice identificó a un veterano ejecutivo senior que dominaba a la perfección el arte de la crítica y la expresión del desacuerdo en las reuniones sin perjudicar las relaciones. Ella le solicitó que le ayudara siendo su coach, y se cambió a un puesto que le permitiera trabajar con él, en el que estuvo dos años. Janice tuvo la suerte de encontrar a un mentor que creía que parte del trabajo de un líder es desarrollar capital humano. Muchos jefes preferirían evitar a un empleado problema en vez de ayudarlo a mejorar. El nuevo jefe de Janice la aceptó porque reconoció que sus otras fortalezas eran sumamente valiosas, y su intuición le decía que Janice podía mejorar con ayuda.

Antes de las reuniones, el mentor de Janice le hacía coaching acerca de cómo expresar su opinión respecto de temas polémicos y de cómo hablar con sus superiores, y también le enseñó el arte de dar feedback de desempeño. Observándolo día tras día, Janice aprendió a animar a las personas aun cuando cuestionaba sus posturas o criticaba su desempeño. Pasar tiempo con un modelo vivo de conductas eficaces brinda el estímulo perfecto para nuestras neuronas espejo, lo que nos permite experimentar, internalizar y, en última instancia, emular directamente lo que observamos.

La transformación de Janice fue genuina y completa. En cierto sentido, comenzó siendo una persona y terminó siendo otra. Si usted lo piensa, es una importante lección de la neurociencia: debido a que nuestra conducta crea y desarrolla redes neuronales,

no necesariamente somos prisioneros de nuestros genes y de las experiencias de nuestra infancia temprana. Los líderes pueden cambiar si, al igual que Janice, están dispuestos a hacer el esfuerzo. A medida que avanzaba en su entrenamiento, las conductas sociales que estaba aprendiendo pasaron a ser más habituales para ella. En términos científicos, Janice estaba fortaleciendo sus circuitos sociales mediante la práctica. Y a medida que el resto le respondía, sus cerebros se conectaban con el de ella con mayor profundidad y eficacia, lo que fortalecía los circuitos de Janice en un círculo virtuoso. El resultado: Janice pasó de estar a punto de ser despedida a ser ascendida a un puesto dos niveles más arriba.

Pocos años después, algunos miembros del personal de Janice se fueron de la empresa porque no estaban contentos, por lo cual le pidió a Cavallo que volviera. Cavallo descubrió que no obstante que Janice había llegado a dominar el arte de comunicarse y conectarse con la dirección y con sus pares, a veces todavía no entendía algunas señales provenientes de sus subordinados directos cuando intentaban mostrar su frustración. Con más ayuda de Cavallo, Janice fue capaz de revertir la situación reenfocando su atención en las necesidades emocionales de su personal y afinando su estilo de comunicación. Las encuestas de opiniones efectuadas entre el personal de Janice antes y después de la segunda ronda de coaching de Cavallo demostraron fuertes incrementos en su compromiso emocional y en su intención de permanecer en la organización. Janice y el personal también lograron un incremento de 6% en las ventas anuales, y tras otro exitoso año, la nombraron presidenta de una unidad de miles de millones de dólares. Las empresas claramente pueden beneficiarse mucho al someter a las personas a programas como el que pasó Janice.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL		DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS	INSPIRACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO
☐ ¿Aprecia la cultura y los valores del grupo o de la organización? ☐ ¿Entiende las redes sociales y conoce sus normas tácitas?	☐ ¿Influencia a los demás fomentando su participación en discusiones y apelando a sus intereses personales?	☐ ¿Hace coaching y actúa como mentor involucrado e invierte tiempo y energía personal en ello?	☐ ¿Articula una visión atractiva, construye espíritu de grupo y fomenta un tono emocional positivo?	☐ ¿Solicita aportes de todos en su equipo?
	☐ ¿Obtiene el apoyo de personas clave?	☐ ¿Entrega feedback que las personas encuentran útil para su desarrollo profesional?	☐ ¿Lidera obteniendo lo mejor de las personas?	☐ ¿Apoya a todos los miembros del equipo y fomenta la cooperación?

Los indicadores duros de la inteligencia social

Nuestra investigación en la última década ha confirmado que existe una gran brecha de desempeño entre los líderes que tienen inteligencia social y los que no. En un importante banco, por ejemplo, encontramos que los niveles de competencia de inteligencia social de un ejecutivo predecían con más precisión las evaluaciones anuales de desempeño que las competencias de inteligencia emocional de autoconocimiento y autogestión. (Para una breve explicación de nuestra herramienta de evaluación, la que se enfoca en siete dimensiones, vea el recuadro “¿Es usted un líder socialmente inteligente?”).

La inteligencia social resulta ser especialmente importante en situaciones de crisis. Considere la experiencia de los empleados en un importante sistema de atención en salud de una provincia canadiense que había pasado por una reorganización junto con fuertes recortes económicos. Las encuestas internas revelaron que los empleados de primera línea se sentían frustrados por ser incapaces de prestar una atención de nivel a sus pacientes. En particular, los empleados cuyos líderes tenían puntajes bajos en inteligencia social informaban necesidades de cuidado insatisfechas de los pacientes y fatiga emocional, a una tasa tres veces y cuatro veces más alta, respectivamente, que sus colegas que contaban

con líderes que los apoyaban. Al mismo tiempo, las enfermeras que tenían jefes con inteligencia social decían tener una buena salud emocional y una mejor capacidad de cuidar a sus pacientes, incluso durante el estrés de despidos (vea el recuadro “La química del estrés”). Estos resultados deberían ser lectura obligatoria para los consejos de administración de empresas en crisis. Estos consejos normalmente favorecen la experticia por sobre la inteligencia social cuando seleccionan a alguien para que dirija la institución durante periodos difíciles. Un ejecutivo requiere ambas cosas para manejar una crisis.

...

A medida que exploramos los descubrimientos de la neurociencia, nos llama la atención ver cuán estrechamente se relacionan las mejores teorías psicológicas del desarrollo con los nuevos mapas de los circuitos del cerebro. En los años 50, por ejemplo, el pediatra y psicoanalista británico D.W. Winnicott promovía la idea de que el juego era una forma de acelerar el aprendizaje de los niños. Asimismo, el médico y psicoanalista también británico John Bowlby enfatizó la importancia de brindar una base segura desde la cual las personas pueden esforzarse por lograr metas, tomar riesgos sin temores injustificados, y explorar nuevas posibilidades libremente. Los ejecutivos endurecidos podrían

pensar que es absurdamente indulgente y financieramente insostenible preocuparse de dichas teorías en un mundo donde el desempeño y las utilidades son el criterio del éxito. Pero a medida que nuevas formas científicas de medir el desarrollo humano comiencen a confirmar estas teorías y vincularlas directamente con el desempeño, el así llamado lado blando de los negocios comienza a parecer bastante menos blando después de todo. ▢

La química del estrés

Cuando las personas están bajo estrés, los aumentos súbitos en las hormonas del estrés, adrenalina y cortisol, afectan fuertemente su razonamiento y cognición. Cuando está presente en niveles bajos, el cortisol facilita la capacidad para pensar y otras funciones mentales, por lo cual la presión oportuna para demandar desempeño y las críticas dirigidas de los subordinados ciertamente pueden ser útiles. No obstante, cuando las exigencias de un líder son demasiadas para ser manejadas por un subordinado, los aumentos en los niveles de cortisol además de un fuerte golpe de adrenalina pueden paralizar las capacidades clave de la mente. La atención se fija en la amenaza del jefe y no en el trabajo que hay que hacer; la memoria, la planificación y la creatividad salen perdiendo. Las personas recurren a sus antiguos hábitos, independientemente de cuán inadecuados sean para abordar nuevos desafíos.

Las críticas mal expresadas y las expresiones de ira por parte de los líderes son impulsores comunes de incrementos

hormonales repentinos. De hecho, cuando los científicos de laboratorios quieren estudiar los niveles más altos de hormonas del estrés, simulan una entrevista de trabajo en la cual un postulante recibe personalmente críticas intensas, es decir, el equivalente de un jefe despedazando el desempeño de un subordinado. Asimismo, los investigadores creen que cuando alguien que es muy importante para una persona expresa desprecio o indignación hacia ella, su sistema de circuitos de estrés impulsan una explosión de hormonas de estrés y un aumento del ritmo cardíaco de 30 a 40 latidos adicionales por minuto. Entonces, debido a la dinámica interpersonal de las neuronas espejo y los osciladores, la tensión se propaga a otras personas. Antes de darse cuenta, las emociones destructivas han contagiado a un grupo entero inhibiendo su desempeño.

Los líderes tampoco son inmunes al contagio del estrés. Una razón más para que dediquen tiempo a entender la biología de sus emociones.

Daniel Goleman (contact@danielgoleman.info) es copresidente de Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, con sede en Graduate School of Professional and Applied Psychology en Rutgers University en Piscataway, Nueva Jersey. Es autor de *Inteligencia social: la nueva ciencia de las relaciones humanas* (Editorial Kairós, S.A., 2007). **Richard Boyatzis** (richard.boyatzis@case.edu) es H.R. Horvitz Chair de Empresas Familiares y profesor en los departamentos de conducta organizacional, psicología, y ciencias cognitivas en Case Western Reserve University en Cleveland. Es coautor, con Annie McKee y Frances Johnston, de *Becoming a Resonant Leader* (Harvard Business Press, 2008).

Reimpresión R0809E-E