



DIRECCIÓN

Ignacio Gil Pechuán

[Escriba aquí una descripción breve del documento. Normalmente, una descripción breve es un resumen corto del contenido del documento.]

[Dirección de la compañía]

INTRODUCCIÓN

La **dirección** consiste en definir y crear un ambiente de organización interna que permita utilizar los recursos humanos para alcanzar un objetivo.

Dirigir es la función gerencial que requiere unas aptitudes muy desarrolladas para las relaciones interpersonales. Sea cual sea el estilo de dirección que se utilice, la persona que dirige debe ser consciente de su utilización y ha de creer en él. No se puede dirigir tal como se ha aprendido en el último curso, seminario, jornada, máster o conferencia a que se haya asistido; ha de hacerse de acuerdo con las creencias, las convicciones, los valores o las actitudes que la persona haya aprehendido.

El carácter y el temperamento de la persona directiva y de la subordinada están muy relacionados con esta cuestión.

Los planes y las estructuras organizativas, aunque estén dotadas de personal, son eminentemente estáticas. Solo cobran vida mediante el dinamismo que les imprime la función de dirección, a través de la comunicación, la motivación y el liderazgo.

- La **comunicación**. Es la voz del management; la que de forma individual o colectiva le dice a la organización que se ponga en movimiento. Los mensajes que se dirigen a los demás miembros de la organización contienen información, instrucciones u órdenes. El propósito de tales mensajes es el de proporcionar dirección, esto es, que la gente sepa qué es lo que tienen que hacer y además cuándo, dónde, de qué manera y para qué.
- La **motivación**. Por regla general, los empleados de una organización ejecutan las órdenes y las instrucciones para satisfacer una necesidad personal. Esta necesidad puede ser de dinero o seguridad, de amistad o respeto, o simplemente la de demostrar lo bueno que es trabajando. Una de las tareas de los directivos es la de detectar las necesidades personales de sus subordinados y encontrar un modo de satisfacerlas por medio del propio puesto de trabajo.
- El **liderazgo**. Es la cualidad que hace que los directivos ejerzan un poder generalmente no coactivo sobre otras personas de la organización. Este poder, en la mayoría de las organizaciones, se debe sólo en parte al status y al nivel de autoridad de la persona que lo ejerce, ya que la capacidad de liderazgo viene en su mayor parte dada por las cualidades personales del directivo para influenciar y persuadir a los demás. Un líder eficaz es aquel que es capaz de prever los peligros y las oportunidades que se le presentarán a su grupo, así como de crear unas relaciones que hagan a los otros seguir su línea de pensamiento o de acción.

Este último factor es el que marca la diferencia entre los conceptos de Autoridad y poder

Una cosa es el **poder formal**, el que le confiere el puesto a una persona para hacer cumplir sus mandatos, y otra distinta la autoridad que esa misma persona puede o no tener, por la cual sus órdenes son aceptadas sin que medie coacción alguna sobre sus subordinados. La **autoridad o poder personal** se basa en la libre aceptación, por parte de quienes obedecen, de las ordenes que formula su superior jerárquico.

La ejemplaridad de un directivo es un medio fundamental para ganarse autoridad ante los subordinados, ya que una persona tendrá autoridad respecto a otra solo en el caso de que esta última confíe en la primera, se sienta segura de las intenciones de otra y de que ésta última no es indiferente a su propio bien, siendo también imprescindible la confianza en las capacidades de la persona para decidir de modo adecuado.

LA MOTIVACIÓN

¿Qué es lo que mueve o impulsa a una persona a ceder su tiempo? ¿Qué satisfacción obtiene de esta cesión y en el trabajo? Estas dos preguntas son difíciles de responder. Algunas personas buscan poder y en esta búsqueda se dejan la salud y la vida; otras buscan un salario para sobrevivir; otras quieren satisfacer sus necesidades de relación. Las motivaciones son muchas y muy diversas; las satisfacciones, distintas, y el grado de exigencia y las aspiraciones de cada persona, diferentes.

La motivación en el trabajo tiene por objeto el estudio de los elementos y de los procesos que impulsan, dirigen y mantienen la conducta de las personas que trabajan en la empresa. En este contexto, la conducta de las personas está relacionada con dos factores que a su vez interactúan conjuntamente: las características del trabajo y las características de la persona.

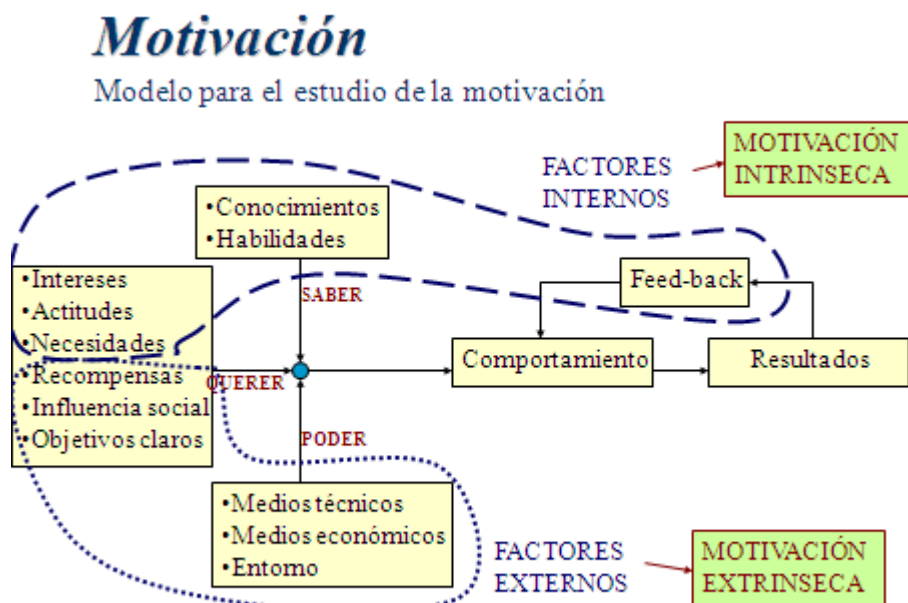
Las características del trabajo se pueden dividir en dos grupos, distinguiendo entre aquellas que se refieren principalmente al contenido del trabajo, y aquellos aspectos que definen lo que sería el contexto de trabajo.

- 1) *Características del contenido del trabajo.* Son los atributos que posee la actividad del trabajo en sí y que están directamente relacionados con la ejecución de éste.
- 2) *Características del contexto del trabajo.* Incluye situaciones, actividades, personas y políticas relacionadas con la actividad laboral pero externas a ellas.
 - a) *Compensaciones económicas.* Trabajar para obtener ingresos económicos es uno de los resultados más valorados, el dinero no sólo tiene valor económico sino también valor social al proporcionar estatus y prestigio. Los estudios realizados muestran que los trabajadores prefieren un sistema de paga justo y equitativo pero difieren entre sí en la consideración de esa equidad.
 - b) *Relaciones interpersonales.* La interacción con otras personas en el lugar de trabajo puede ser una fuente importante de motivación.
 - c) *Estabilidad o seguridad en el trabajo.* El tener un trabajo estable a lo largo del tiempo supone además del componente económico (antigüedad) la sensación de ser competente y proporciona un sentimiento de mayor autonomía al planificar la vida personal. Sin embargo este factor pierde valor motivacional con el aumento del estatus profesional. Las personas más cualificadas profesionalmente valoran por encima de este factor su desarrollo profesional y su carrera.
 - d) *Condiciones de trabajo.* Se incluye disponibilidad de materiales y de recursos técnicos, buenas condiciones físicas de trabajo y de seguridad y horario regular.
 - e) *Ascensos y promociones.* Estos aspectos llevan asociados expectativas de conseguir mayor estatus laboral y social y para muchos supone el reconocimiento de las aptitudes y esfuerzo, así como mayores ingresos

económicos, mayor autonomía laboral, un mayor desarrollo personal o la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas.

En cuanto a las características de la persona, hay que tener en cuenta que no todas las personas tienen los mismos motivos laborales ni estos son los mismos a lo largo de su desarrollo profesional..

Podemos concluir que la conducta en el trabajo se caracteriza por ser una conducta motivada hacia la consecución de unos resultados que la persona valora y considera relevantes. Su consecución actúa de feedback y con ella se pone de nuevo en marcha el proceso.



Pero la orientación motivacional de la persona puede tener un carácter predominantemente intrínseco extrínseco.

Será extrínseca cuando venga provocada por recompensas independientes de las personas que realizan el trabajo o por circunstancias externas (salarios, relaciones interpersonales, estabilidad, seguridad).

Será intrínseca cuando venga provocada por aspectos de la propia actividad y cae bajo el control de la persona. Está relacionada con aquellas recompensas que recibe la persona de su propia acción sin mediación de otras personas, siendo percibidas por la persona como consecuencia de sus propias aptitudes, habilidades o esfuerzo. Esta motivación está basada en el deseo de satisfacer necesidades de competencia y autodeterminación.

Los estudios más clásicos sobre motivación se centran en el conocimiento de las necesidades que la persona intenta satisfacer. Así encontramos a Maslow como iniciador de todas las teorías sobre Motivación, con su famosa pirámide de Necesidades.

LA PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW.

Maslow realizó estudios sobre la motivación humana y la definición de las principales necesidades de las personas. Explica la motivación humana como un impulso que se genera al sentir una necesidad ó carencia. Estas necesidades tienen las siguientes características:

- Son jerárquicas: no tienen el mismo grado de importancia.
- Son constantes: al satisfacerse unas aparecen otras nuevas.
- Son sucesivas: las secundarias sólo aparecen cuando las primarias están cubiertas.

Distingue cinco grandes categorías ordenadas jerárquicamente en función de su importancia, así el comportamiento estaría controlado por el tipo de necesidades más bajo que todavía no se encuentra satisfecho. Maslow agrupó estas cinco categorías en dos grupos: uno de nivel inferior que integra las dos primeras y otro de nivel superior que integra las otras tres.

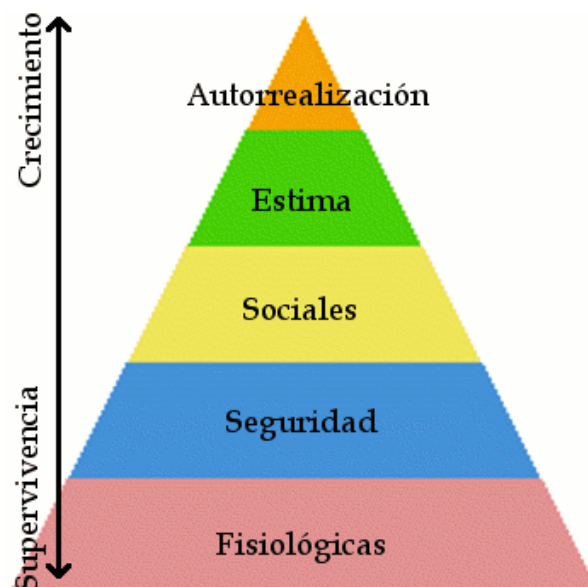


Figura: Pirámide de Maslow vs Modelo de Herzberg

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.

Señala dos tipos de factores relevantes para la motivación en el trabajo:

- Factores extrínsecos o externos al propio trabajo: ejercen una función de mantenimiento o higiene ya que eliminan preocupaciones de los trabajadores respecto a algunos problemas pero no motivan para la realización del propio trabajo. Estarían aquí incluidos el salario, aumentos salariales, supervisión, relaciones personales, seguridad en el trabajo, etc.
- Factores intrínsecos: son los que se derivan de la ejecución de la tarea como son el sentimiento de logro, el reconocimiento, responsabilidad, desarrollo de habilidades

personales. Estos son los que motivan para el trabajo. Así, si un directivo quiere aumentar la motivación de sus empleados ha de centrarse en mejorar factores asociados al propio trabajo, haciéndolo más interesante, menos rutinario, reconociendo el trabajo bien hecho.

La teoría de Herzberg ha dado lugar a una preocupación por el diseño de puestos de trabajo que conduce al enriquecimiento de la tarea haciendo esta más interesante.

Factores Productores Insatisfacción Factores de HIGIENE	Factores productores de Satisfacción Factores MOTIVADORES
Dimensiones del CONTEXTO	Dimensiones del CONTENIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Normas y procedimientos • Supervisión • Relación con el superior • Condiciones de trabajo • Relaciones con los compañeros • Estatus • Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Logro personal • Reconocimiento del logro • Trabajo en sí mismo • Responsabilidad • Autonomía • Progreso y desarrollo personal
Su presencia no produce Satisfacción con el trabajo, sino que evita el descontento	Su presencia produce Satisfacción, su ausencia no produce necesariamente Insatisfacción

Tabla: Factores Motivacionales, Herzberg

Como puede verse en el cuadro, la jerarquía de necesidades de **Maslow** puede satisfacerse de alguna manera mediante los factores motivadores y satisfactorios, según la clasificación de **Herzberg**. Así, las necesidades de los tres primeros niveles serían satisfechas por los factores insatisfactorios o no motivadores de la teoría de Herzberg, mientras que los dos últimos tipos de necesidades estarían relacionados con los factores satisfactorios y motivadores.

LIDERAZGO: ESTILOS DE DIRECCIÓN

Los **directivos** poseen o deberían poseer algunas cualidades para guiar a las personas y sus actividades hacia un esfuerzo organizado. Toman decisiones que otras personas habrán de ejecutar e influyen en los subordinados a fin de alcanzar los objetivos.

Un estilo de dirección es la forma de actuar del dirigente en la organización cuando ejerce su función directiva.

Vamos a ver a continuación diferentes clasificaciones de “estilos de liderazgo”:

1) Teoría X, Y

- 2) Teoría Z
- 3) Modelo de White y Lippitt:
- 4) Modelo de Fiedler
- 5) La propuesta de Blanchard
- 6) Matriz de estilos de decisión de Cardona

TEORÍA X, Y

Douglas McGregor, a partir de sus teorías X e Y sobre el ser humano, plantea una bipolarización de estilos, que identifica con el estilo autocrático y democrático, correlativamente.

La **teoría X** o punto de vista tradicional sobre la dirección y el control parte de los aspectos siguientes:

- El ser humano corriente siente una repugnancia intrínseca por el trabajo, al que evitará siempre que pueda.
- A causa de esta tendencia humana a huir del trabajo, la mayor parte de las personas han de ser obligadas a trabajar por fuerza, han de ser controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere huir de las responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea, más que nada, la seguridad.

En el extremo opuesto, la **teoría Y** o la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización afirma:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para canalizar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. Las personas deben dirigirse y controlarse a sí mismas, al servicio de los objetivos que se comprometen a alcanzar.
- El ser humano se compromete a alcanzar los objetivos de la empresa debido a las compensaciones que se asocian a ellos.
- En unas circunstancias adecuadas, el ser humano corriente no sólo se acostumbra a aceptar las responsabilidades, sino a buscar otras nuevas.
- El hecho de poseer la aptitud de desarrollar, en un grado relativamente alto, la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característico de un gran sector de la población (no de un sector pequeño).
- En las condiciones actuales de la vida industrial, la potencialidad intelectual del ser humano se utiliza sólo parcialmente.

TEORÍA Z

W.G. Ouchi plantea un sistema global de motivación-dirección (**teoría Z**) para todas las personas que integran una organización, que se basa en las ideas siguientes:

- Integración de la persona en su trabajo. Las personas pasan gran parte de su vida en el lugar de trabajo.
- Participación en las decisiones en grupo y por consenso, aunque la responsabilidad sea individual y haya libertad en la elección de los objetivos; los objetivos se coordinarán con los del grupo, los de la organización, los de los clientes y los de las autoridades gubernamentales.
- Cultura empresarial explícita, fuerte, clara, consistente, aceptada, basada en la autonomía y en la responsabilidad.
- Confianza, sutileza e intimidad presiden las relaciones entre las personas.
- Caminos profesionales no especializados: paso por los diversos puestos de trabajo durante la vida laboral.
- Evaluación y promoción lenta y a largo plazo. Uno de los resultados de esta filosofía son los denominados *círculos de calidad*.

Otros autores prefieren no polarizar tanto los estilos de dirección, de manera que no se limitan a dos o tres, sino que, según las variables que consideran en su modelo, pueden llegar a citar un número casi infinito.

MODELO DE WHITE Y LIPPITT:

White y **Lippitt** estudiaron tres tipos de liderazgo: el **autocrático**, el **democrático** y el ***laissez-faire***. En el primer caso, casi todas las decisiones las toma el líder; en el segundo, las decisiones se someten prioritariamente al grupo, hay más libertad de acción y las recompensas tienen más relación con el grupo; y en el último caso, el grupo goza de una gran libertad, el líder casi no participa, facilita información y prácticamente no evalúa ni cuestiona la actividad de los subordinados.

En su investigación, estos autores demostraron que, a largo plazo, el estilo democrático era más efectivo y eficiente, aunque a corto plazo la cantidad y la calidad del trabajo eran superiores con el estilo autoritario. El estilo *laissez-faire* o de permisión completa no era efectivo en el trabajo del grupo, y no mejoraba ni la moral ni la satisfacción.

MODELO DE FIEDLER

Es el primero y más conocido modelo de contingencia, ya que propone un modelo de liderazgo que tiene en cuenta el tipo de orientación del líder, su relación con los subordinados, el poder del puesto, la estructura de la tarea y el tipo de situación.

Establece dos estilos de liderazgo, que son:

- **Orientado a la tarea**, comportamiento directivo basado en la supervisión y el control. Centra su interés sobre aspectos como:
 - Establecer prioridades de trabajo, metas, estándares
 - Desarrollar plan de acción y fechas límite
 - Establecer un sistema de supervisión

- Mostrar cómo se hace el trabajo
- **Orientado a las relaciones humanas**, basado en la motivación. Se interesa sobre todo por:
 - Reconocer y alabar resultados
 - Escuchar y pedir sugerencias
 - Implicar y facilitar la resolución de problemas
 - Explicar por qué la tarea es importante
 - Motivar y apoyar

Fiedler asume que la adopción del adecuado estilo de liderazgo, depende del grado de presencia de los siguientes tres factores en una determinada situación:

1. Relaciones líder-miembros: nivel de confianza que los empleados tengan en sus supervisores.
2. Estructuración de las tareas: grado de rutina y repetición de los puestos de los empleados, en contraposición con aquellos otros que son creativos y complejos.
3. Posición de fuerza: grado de posesión por parte del directivo de una autoridad legítima, junto con la facultad de premiar o castigar.

Sus investigaciones apuntaron lo siguiente:

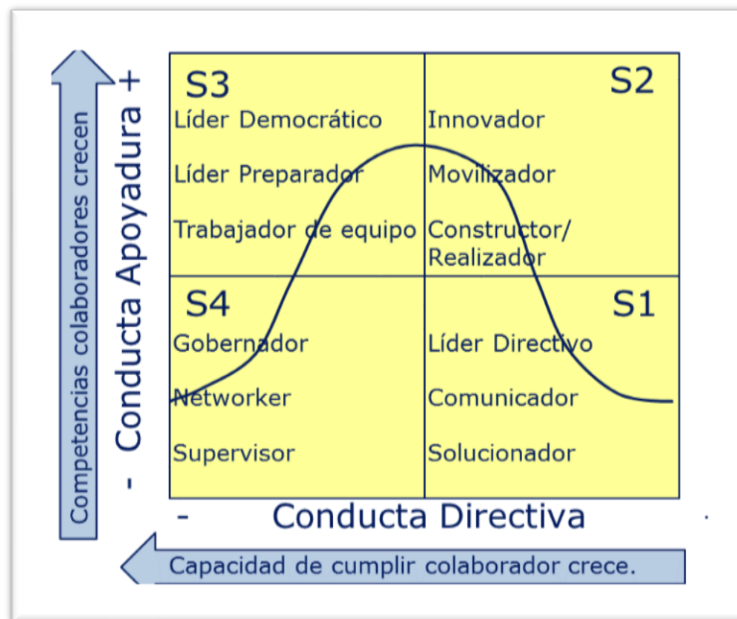
- El liderazgo orientado al trabajo será más eficaz en aquellas situaciones en las que los tres factores anteriormente citados son favorables y, a la inversa, en situaciones en las que estos mismos factores son relativamente desfavorables.
- El liderazgo orientado a las relaciones humanas será más efectivo en aquellas situaciones en las que los tres factores son sólo moderadamente favorables o en aquellas otras en las que solamente haya algunos factores que sean favorables.

LA PROPUESTA DE BLANCHARD.

El modelo de Blanchard clasifica los estilos según la situación efectiva en que se dé la actividad directiva. El directivo habrá, por tanto, de adaptar su estilo a las circunstancias.

Las dos dimensiones que el directivo habrá de barajar para conseguir el estilo idóneo serán **la conducta directiva**, por una parte, y la de apoyo, por otra. La intensidad de cada una de ellas vendrá sugerida por la actitud y aptitud (capacidad) que el directivo perciba en los empleados respecto a la tarea en cuestión. Puesto que la madurez de las personas varía con el tiempo, y no es la misma en todos los ámbitos, el líder tendrá que supervisar ya más de cerca, ya menos.

Así, cuanto más baja sea la madurez de los subordinados/colaboradores, más directiva tendrá que ser la conducta del líder, quien habrá de emplear su tiempo en diseñar una estructura nítida, definir los roles con mucha precisión, establecer metas modestas, dar instrucciones muy claras, etc. La presencia de esta conducta es inversamente proporcional a la madurez de los subordinados o colaboradores: según aumente la madurez de éstos, disminuirá la de aquélla.



La conducta o comportamiento de apoyo tiene como finalidad reafirmar a las personas en sus tareas y, en último término, en su identidad de profesionales, la define como la medida en que un líder crea comunicación de tipo bidireccional, la felicitación por algún logro, la escucha y la confianza, las personas ven satisfecho su deseo de ser reconocidas. En este caso, no hay relación necesaria con la madurez de los subordinados o colaboradores.

Las dos conductas que acabamos de consignar dan lugar a cuatro tipos de estilos:

El estilo alto en conducta directiva (**E1 ó S1**) y bajo en conducta de apoyo puede denominarse como «**directivo o Control**». Es el apropiado, para dirigir a personas con poca aptitud para el trabajo, pero gran ilusión por desempeñarlo. De acuerdo con la pobre autonomía de los subordinados, el directivo debe eliminar, en la medida de lo posible, la incertidumbre en la definición de metas y en los medios adecuados para alcanzarlas: los problemas deberán ser máximamente operativos; es decir, habrá de poder seguirse una cadena clara de pasos para su resolución. En caso contrario, el directivo habrá de analizarlos hasta convertirlo en un conjunto digestible de subproblemas. La supervisión habrá de ser estrecha.

El segundo estilo, alto en conducta directiva, pero también alto en conducta de apoyo (**E2 ó S2**), puede denominarse «**de entrenador o Supervisión**». El directivo sigue marcando las metas y los modos de alcanzarlas, pero también presta atención al plano afectivo del subordinado: éste ya ha obtenido cierta competencia en su tarea, pero ha perdido algo de la motivación inicial. Esta pérdida de ímpetu es típica en las tareas complicadas, al tener conocimiento de primera mano de los retos que plantea el trabajo y no haberse desarrollado aún la capacidad de superarlos.

El tercer estilo, bajo en conducta directiva y alto en conducta de apoyo (**E3 ó S3**), es el estilo «**de respaldo o asesoramiento**». Debe emplearse con los subordinados que, aun siendo competentes, no están seguros de poder abordar con éxito la tarea encomendada. Al haber aumentado la madurez de los subordinados, el directivo no necesita definir inequívocamente las metas y los modos de alcanzarlas. Sí es necesario,

en cambio, que el directivo preste especial atención al plano afectivo de los seguidores, que les escuche y reconozca, para que éstos puedan afrontar sus retos con seguridad sabiendo que son respaldados. Parte de este estilo es también la disponibilidad del directivo para ayudar a resolver problemas, aunque lo ordinario descansa completamente en los subordinados.

El cuarto estilo (E4 ó S4), que podríamos denominar «**delegante**», es bajo en las dos dimensiones del modelo. El directivo, como en el caso anterior, no toma a su cargo ningún problema que pertenece a los niveles inferiores. Lo que diferencia a este estilo es que tampoco se ocupa de velar por el estado anímico de los subordinados, pues éstos se pueden valer por sí mismos en todos los sentidos.

Nivel de desarrollo:

El nivel de desarrollo lo define como **(1)** el conocimiento y las habilidades del empleado (**competencia**) **(2)** y la motivación y/o confianza del empleado (**dedicación ó motivación**). Cuanto más competente y dedicado sea, más responsabilidad puede asumir el empleado para dirigir su propio comportamiento. De cualquier manera, es importante recordar que el nivel de desarrollo es diferente para cada tarea o función.

MATRIZ DE ESTILOS DE DECISIÓN DE CARDONA.

Otro modo de abordar el tema de estilo es fijarse en el núcleo del cometido directivo: la decisión misma. Una propuesta interesante en este sentido es la de Cardona, quien usa la distinción de Covey entre lo importante y lo urgente, y que sirve para producir una matriz de dos por dos.

- El eje vertical refleja la importancia de la decisión, y se subdivide en dos segmentos iguales: el más cercano al origen delimita el área de lo delegable; el siguiente, el de lo no delegable.
- El eje horizontal refleja la urgencia de la decisión, que se divide en dos segmentos de igual longitud: el de la izquierda, denota pequeña urgencia; el de la derecha, gran urgencia.

+ IMPORTANCIA -	Consultivo	Autoritario
	Participativo	Democrático
	- URGENCIA +	

Como en el resto de los modelos, la intersección de los distintos segmentos o puntos de cada uno de los dos ejes da lugar a los distintos tipos de estilos. En este caso, la matriz nos dice cuál es el estilo adecuado en cada momento siendo, por tanto, una matriz normativa.

Si comenzamos por las decisiones poco urgentes y delegables, nos encontramos con que el estilo de decisión debe ser **participativo**. Es el más frecuente: hablamos de la mayor parte de las decisiones pertinentes al desarrollo normal de la empresa. Es el caso

de decisiones sobre precios, contratación, gama, etc. Estas dependerán del equipo de marketing, de personal o de cualesquiera otros. En estos casos, se trata de que el equipo busque el acuerdo, para no dejar vencidos por el camino, lo que redundará en un mejor ambiente y en una implantación más rápida de la solución acordada (ni que decir tiene, sin embargo, que algunos procesos de decisión que comienzan con participación acaban por descabellarse con la decisión unilateral del directivo).

El estilo adecuado para las decisiones delegables, pero urgentes, es el **democrático**. Un ejemplo podría ser la decisión sobre dónde ir a comer tras una reunión de trabajo: lo que tiene sentido en este caso es seguir el parecer de la mayoría. No hace falta que el directivo desempeñe un papel más relevante en la toma de la decisión.

En el extremo superior izquierdo nos encontramos con el estilo **consultivo**, propio de las decisiones que competen directa y exclusivamente al directivo en cuestión, pero que no son urgentes. Si el directivo es sensato, esperará a recibir opiniones de los subordinados pertinentes. Con ello conseguirá, en primer lugar, poner las condiciones para que su decisión sea más correcta y acertada; y, en segundo lugar, estará fomentando el aprendizaje propio y de los subordinados (y, además, su relación con éstos). El estilo **autoritario** es el propio de las decisiones que competen directa y exclusivamente al directivo y son muy urgentes. Un ejemplo podría ser la elección de una medida disciplinaria sobre un directivo de rango inferior. Parece claro que esta decisión no debe dejarse en manos de los iguales al receptor de la medida, para evitar tanto el linchamiento como el favoritismo. Además, estas medidas suelen exigir premura, pues un castigo fuera del tiempo oportuno resulta inapropiado.

Para hacernos una idea de la distribución de estos estilos, Cardona propone una especie de distribución de Pareto, basada en la experiencia: el 80 por 100 de las acciones serían delegables (el 20 por 100, no delegables) y el 80 por 100 de las acciones serían poco urgentes (el 20 por 100, urgentes).

Una vez aquí, bastaría cruzar estos porcentajes para obtener la frecuencia deseable de estilos. Quedaría de la siguiente forma:

+ IMPORTANCIA -	Consultivo 16%	Autoritario 4%
	Participativo 64%	Democrático 16%
	- URGENCIA +	

- El estilo participativo sería apropiado para el 64 por 100 de las decisiones.
- El democrático y el consultivo serían apropiados para el 16 por 100 de las decisiones, cada uno.
- El estilo autoritario sólo resultaría apropiado para el 4 por 100 de las decisiones.

Esta distribución (y aun la matriz misma), es susceptible de objeciones, alguna importante pero, aun así, resulta una herramienta útil para hacerse una idea de si uno está derrotando en exceso hacia un estilo de decisión en particular. Lo más habitual es encontrar directivos con un estilo autoritario presente en más de un 4 por 100 de las decisiones. ¿Por qué se da este fenómeno? Quizá porque se premia tener el estilo adecuado en las decisiones críticas, y éstas suelen ser urgentes y no delegables. Así, la persona con tendencia autoritaria suele acertar con el estilo en los momentos críticos. Por otro lado, el preponderantemente participativo, aunque acierte en la mayor parte de las decisiones, puede fallar en las críticas.

LIDERAZGO PERSONAL

Podemos definir el Liderazgo como el arte o el proceso de influir de forma no coercitiva sobre las personas para que éstas intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr o contribuir a las metas del grupo. Siendo así, el liderazgo es el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo.

El grado de desarrollo de esas competencias de eficacia personal (proactividad, gestión personal, desarrollo personal y acción personal) es el que determina el nivel de liderazgo personal de un directivo concreto. Y ese autoliderazgo es la *conditio sine qua non* para poder generar relaciones sanas con las demás personas y poderlas liderar. De hecho, esas competencias son las raíces que posibilitan que nuestra vida dé frutos abundantes.

Si no somos capaces de dirigir nuestra propia vida, ¿cómo vamos a ser capaces de liderar a otras personas? Como dice el viejo aforismo: «nadie da lo que no tiene». Se trata de ir mejorando constantemente este grupo de competencias que empiezan por el autoconocimiento (la zona ciega en la ventana de Johari y el feedback de otros como base para la mejora de esta competencia) y se van forjando en la toma de decisiones prudentiales desde el autocontrol, la integridad y la proactividad. Hay que ir pasando del estado de inconsciencia -en el que ni tan siquiera se percibe la necesidad de mejorar o cambiar-, al estado de la acción -en el que la persona sabe hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos y es capaz de hacerlo.

En el terreno de la gestión personal es importante no perder de vista que la ausencia de avance implica, casi siempre, un retroceso. Pero, además, la propia capacidad de una persona para mejorar, aprender y desarrollar sus habilidades y competencias depende fundamentalmente de su actitud no sólo hacia el trabajo o la organización de la que forma parte, sino de su actitud ante la propia vida -que puede ser un poderoso motor o un obstáculo casi infranqueable.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Daniel Goleman acuñó el término «inteligencia emocional» para designar una competencia indispensable en el directivo: la capacidad de dirigir sus emociones (algo susceptible de ser desarrollado a lo largo de toda la vida). Ya Aristóteles, hace más de veinticinco siglos, afirmaba que todos podemos enfadarnos, pero que muy pocos son capaces de enfadarse en el momento adecuado, con la persona adecuada, por el motivo

adecuado, en el tono adecuado... De hecho, la sabiduría popular de nuestras abuelas también conocía esta realidad, aunque no le hubiera puesto ese nombre. Pero es en los años noventa cuando las investigaciones del MIT dan soporte científico a estas intuiciones: existe una base fisiológica. Por una parte, existe una zona concreta de nuestro cerebro que acoge nuestras emociones, y, por otra, los circuitos neuronales se van conformando de un modo u otro dependiendo de cómo vayamos tomando las decisiones: siguiendo el circuito del sistema límbico (emocional-espontáneo) o el circuito del córtex (racional-pensado).

Cualquier cambio profundo requiere una recomposición de hábitos arraigados en el pensar, en el sentir y en la conducta. El aprendizaje emocional requiere, además, un cambio en el plano neurológico: debilitar la costumbre existente y, a la vez, reemplazarla por otra mejor. El verdadero escenario para dicho aprendizaje será, pues, la vida misma.

Goleman ha hecho clásico el término IE, que recoge cinco grupos de habilidades emocionales básicas: conciencia de sí mismo (reconocer nuestros propios sentimientos), autocontrol (ser capaces de autorregularnos), automotivación (ser proactivos ante las más diversas situaciones), empatía (reconocer los sentimientos de los demás), y habilidades sociales (manejar adecuadamente nuestras relaciones con los demás).

Subraya así la importancia de dos tipos de inteligencia que van más allá del clásico coeficiente intelectual y que son la base para un verdadero liderazgo: la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal, respectivamente (la calidad de mi relación conmigo mismo y con los demás). En estudios posteriores, el mismo Goleman presenta evidencia empírica de que conforme se avanza hacia niveles jerárquicos más altos en la organización, la eficacia del líder está cada vez más relacionada con la posesión de estas inteligencias.

En este sentido, Stephen Covey, unos años antes, ya apuntaba a dos grupos de hábitos necesarios para ser personas maduras y generar relaciones sanas con los demás. El primer grupo de hábitos a desarrollar, que él denomina «victoria privada» tiene como objetivo pasar de ser dependientes del entorno (paradigma del tú) a conseguir ser autónomos -él dice independientes- (paradigma del yo). Y, para ello, propone ser proactivo, empezar con un fin en la mente y hacer primero lo primero. Al segundo conjunto de hábitos que nos permiten pasar a ser interdependientes (paradigma del nosotros) lo denomina «victoria pública» (pensar en ganar/ganar, buscar sinergias, y buscar primero comprender y luego ser comprendido).

PROACTIVIDAD Y ACTITUD

Todo este conjunto de habilidades requiere adquirir el hábito de la proactividad, consecuencia del esfuerzo consciente y racional de usar la libertad frente a cualquier estímulo, a fin de que nuestra respuesta no sea automática como la de los perros de Pavlov.

Viktor Frankl¹, neurocirujano judío que sobrevivió a los campos de concentración nazis, torturado y sometido a innumerables humillaciones sin saber nunca si el siguiente paso sería la cámara de gas, explica cómo un día empezó a tomar conciencia de la libertad última, ésa que sus carceleros no podían quitarle. Ellos podían hacer lo que quisieran con su cuerpo, pero Frank era un ser autoconsciente, capaz de ver su propia participación en los hechos y capaz de decidir en su interior de qué modo podía afectarle todo aquello. Entre el estímulo externo y la respuesta estaba su libertad para cambiar esa respuesta.

Un excelente modo de descubrir cuán proactivos somos (vs. reactivos a lo que pasa en nuestro entorno) es preguntarnos a qué dedicamos nuestro tiempo y energía.

Todos tenemos un montón de temas que nos preocupan: la salud, la familia, el trabajo, la inflación, el hambre en el mundo, la guerra nuclear... Es lo que Covey denomina nuestro círculo de preocupación. Cuando revisamos las cosas que están dentro de ese círculo es obvio que sobre algunas de ellas no tenemos ningún control real, mientras que respecto a otras sí podemos hacer algo. Si circunscribimos estas últimas en un subconjunto del primero, tendremos nuestro círculo de influencia.

Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencia real y, como consecuencia de la energía que le imprimen, ese círculo se va ampliando cada vez más. Al tiempo, los temas que estaban en el círculo de preocupación -sin capacidad de influir en ellos- van disminuyendo. Por el contrario, las personas reactivas centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación (los defectos de los demás, los problemas mundiales y demás circunstancias sobre las que no tienen ningún tipo de control). De ello resulta angustia, sentimientos de culpa e impotencia. Todo esto, combinado con la desatención de las áreas en las que sí podrían hacer algo, les lleva a una reducción de su círculo de influencia (por otorgar a las cosas que no están en su interior el poder de controlar su mente y sus energías).

El círculo de preocupación está lleno de «tener» (si tuviera un buen jefe, si tuviera una casa más grande, si tuviera un doctorado, si tuviera una familia más comprensiva, si tuviera...). El círculo de influencia está lleno de "ser" (puedo ser más paciente, ser cariñoso, ser más sensato, más creativo, más cooperativo...). El centro está, en este caso, en nuestro carácter, el que vamos conformando con nuestras decisiones mejorando esa parte del «problema» que somos nosotros mismos.

La calidad de cada uno solo depende de uno mismo, no puede ni debe depender de los demás, es una decisión propia.

Si pensamos que el problema está ahí fuera, le otorgamos el poder de controlarnos. Pero nuestra felicidad no tiene que depender de que cambie lo de fuera.

Empecemos por cambiar nosotros, nuestra actitud; trabajemos sobre nuestros defectos, seamos distintos, y así, además, pondremos las bases para poder provocar un cambio positivo en nuestro entorno.

Vemos, pues, que al elegir nuestra respuesta a las circunstancias, influimos poderosamente sobre las mismas y sobre nuestra capacidad de seguir influyendo en un

¹ Lectura recomendada "Cuando el mundo gira enamorado"

círculo cada vez más amplio. Para guiar ese esfuerzo, y todos los que nos encaminen a mejorar nuestro desarrollo personal, hemos de centrarnos en lo que es factible en cada momento. En este sentido, es bueno recordar la petición del Emperador Marco Aurelio a su Dios: «Señor, dame valentía para cambiar aquello que debo cambiar, paciencia para aceptar lo que no puedo cambiar, y, sobre todo, sabiduría para distinguir lo uno de lo otro.» Nuestra libertad interior de elegir es lo que nos diferencia del reino animal. No estamos determinados por la naturaleza o por el entorno. Sólo estamos condicionados.

Los seres humanos somos centros de libertad; pero, para que la libertad sea operativa hay que ejercerla a través de la racionalidad, juzgando en cada ocasión qué conviene hacer, no dejándonos llevar por lo que más apetece en cada momento. De hecho, es en esos momentos de conflicto entre lo que me apetece y lo que veo racionalmente que conviene es cuando nos jugamos nuestros grados de libertad futura para la siguiente decisión.

MADUREZ AFECTIVA

Ser persona supone tener necesidades materiales, cognitivas y afectivas. Pues bien, el proceso de aprendizaje hacia la humanización pasa, indefectiblemente, por el desarrollo de la afectividad. A medida que voy captando racionalmente al otro con un modelo completo de persona, actúo en consecuencia y voy interiorizando ese modelo, lo cual desarrolla mi afectividad.

Todos conocemos algún directivo que instrumentaliza a sus subordinados y los trata como puros medios para su éxito personal. Lo interesante es ver cómo esa persona trata a sus «amigos» (si es que los tiene) o incluso a su pareja o a sus hijos, porque el paradigma que usa en sus decisiones sobre las personas que trata acabará siendo el mismo en uno y otro contexto. El decisor es el mismo en casa y en el trabajo, y los aprendizajes tras cada decisión se los lleva puestos. No es posible vivir en una esquizofrenia constante. Y si sigue tratando a todas las personas como puros medios, acabará entrando, en un momento u otro de su vida, en un terrible vacío existencial. A veces, esta experiencia tarda en llegar porque el directivo está dopado con espejuelos de éxitos profesionales (y mientras tanto hace la vida imposible a los más cercanos), pero cuando llega algún fracaso, las consecuencias son nefastas y predecibles. De hecho, la afectividad se parece al oxígeno en que ambos son necesarios para vivir bien, pero, así como el oxígeno en cuanto falta lo notamos y vamos corriendo a buscarlo, la falta de desarrollo afectivo puede no notarse hasta que cristaliza como una patología en nuestra personalidad.

Y entonces, la pregunta es: ¿cómo ser mejores directivos? ¿Cómo desarrollar esa capacidad de afecto -la capacidad de amar- en personas que la tienen bajo mínimos?

El Psiquiatra Enrique Rojas nos recuerda que hoy «a cualquier cosa se le llama amor. Existen muchas palabras relacionadas con él: enamorarse, querer, desear, gustar, buscar, necesitar... Hay muchos matices, y la educación es necesaria para saber distinguir entre unas y otras. » Siguiendo a Pérez López, ante todo tenemos que diferenciar entre emociones o sensaciones -que nos vienen más o menos dadas-, y

sentimientos o afectos -que son aprendidos-. La persona tiene tres potencias a desarrollar: la capacidad de querer (voluntad), la capacidad de hacer (acción), y la capacidad de sentir.

La cultura que nos rodea -desde los medios de comunicación hasta las novelas y seriales televisivos- parece que nos animan a pensar que los sentimientos deben ser la causa de nuestras acciones, cuando la realidad es la inversa: los sentimientos son consecuencia de nuestras acciones (u omisiones...).

El proceso de aprendizaje para el desarrollo de la afectividad empieza, pues, por querer (racionalmente) hacer algo por otro por el que quizá no sentimos nada positivo ahora (aunque quizá sí lo habíamos sentido con anterioridad...). Y ese algo tiene que ser algo factible para nosotros (cada uno sabrá cuán alto puede ser ese escalón a saltar), lo cual supondrá un esfuerzo por nuestra parte y no seguir el circuito de lo más atractivo en ese momento (que podría ser «pasar» de esa persona o pegarle una bronca en público), sino lo que nos presente nuestra racionalidad como más conveniente en esa circunstancia. Si damos ese paso y hacemos operativo lo que hemos pensado, la consecuencia es que crece nuestra capacidad de sentir algo por esa persona.

Las etapas del proceso para el desarrollo afectivo serían, pues, las siguientes: capto el valor del otro racionalmente, quiero efectivamente hacer algo, lo hago influir en mis decisiones, lo hago operativo, y, como consecuencia, crece mi virtud² y mi sentimiento; es decir, me humanizo.

Por otro lado, la gran mayoría de las veces se pone en marcha el principio de reciprocidad en las relaciones humanas, y así también es frecuente que la otra parte empiece a cambiar su actitud y sentimientos hacia quien dio ese primer paso para mejorar la relación. .

LA GESTIÓN DEL TIEMPO PERSONAL Y PROFESIONAL

Otra competencia básica que conforma el liderazgo personal es la capacidad de gestionar nuestro tiempo. Según Peter Drucker: «Nada distingue tanto al directivo eficaz como su amor al tiempo.» El tiempo es un recurso escaso, inelástico e imposible de reemplazar. Gestionar el tiempo es, pues, gestionar nuestra propia vida mientras estamos metidos en los límites del espacio y del tiempo. Es, además, el único recurso perfectamente socializado. Se nos entrega a diario una cantidad fija igual para todos: 24 horas. ¿Por qué hay entonces personas felices y con grandes éxitos, y otras que nunca tienen tiempo? La diferencia está en su empleo.

Muchos ejecutivos están viviendo en una constante situación de estrés -actividad febril, prisas irracionales, angustia de lo que tenía que estar hecho y aún no lo está...-, porque viven en el llamado «frenesí del ayer», en lugar de pararse y planificar (como dicen los expertos en Coaching: antes de cortar un árbol es conveniente afilar el hacha) lo factible para la siguiente etapa, delegar lo delegable y olvidarse del pasado (ya que el tiempo perdido no se recupera nunca...).

²Virtud: recto modo de proceder (Real Academia Española, 2018)

La causa más evidente de esta situación proviene de confundir lo urgente con lo importante, dando prioridad a las llamadas telefónicas, e-mails y visitas inesperadas, frente a temas importantes a los que no les hemos cerrado tiempos en nuestra agenda.

Es fácil que se eche la culpa a los llamados «ladrones del tiempo» (falta de información, interrupciones constantes, desorganización de otros, exceso de burocracia, exceso de reuniones, exceso de urgencias, errores de terceros, incompetencia de los jefes...). Pero ¿no será mejor mirar hacia nosotros mismos para tratar de ver qué parte del problema está en mí? Este es el ámbito que puedo empezar a gobernar con mayor autonomía: yo y mis hábitos personales (falta de organización personal, confusión de las prioridades, escasa delegación en los colaboradores, exceso de optimismo al apreciar mis habilidades y potencial de trabajo, poca puntualidad y control del horario, dilación de decisiones importantes, precipitación...).

Decía Rudyard Kipling que «se trata de llenar cada minuto con sesenta intensos segundos.» Pero para saber cómo se traduce esta poética sentencia en cada una de nuestras vidas, tendremos que empezar por preguntarnos cuáles son nuestros objetivos vitales, a fin de poder invertir el tiempo de modo que sea coherente con dichos objetivos. Decía Henry Kissinger que «no hay nada más frustrante en la vida que fijarse un objetivo, que pase el tiempo y no alcanzado.» Pero aún puede ser peor perseguir el objetivo, alcanzado, y entonces darte cuenta de que no sirve para nada...

Stephen Covey propone empezar con un fin en la mente, que nos sirva como brújula en momentos de conflicto ante distintas demandas del entorno. De hecho, existe una correlación directa entre la visión global de hacia dónde nos dirigimos y nuestro nivel de actividad. Un requisito previo para la espontaneidad y la creatividad es un nivel de energía razonablemente alto. Y éste depende de la visión global y del sentimiento de control de la situación (frente a las cabezas llenas de cabos sueltos, no atados apropiadamente). Con este fin, propone que el directivo haga una reflexión personal para conectar con sus verdaderos principios y valores, y que descubra cuál es su misión en esta vida: qué debe intentar conseguir y qué legado quiere dejar. La misión que cada uno descubrirá es única e irreplicable, ya que no hay otra persona en esa empresa con ese cargo y esas capacidades, al igual que es él (con sus cualidades, educación, potencial, conocimientos...), y no otro, el padre de sus hijos, el marido de su mujer y el amigo de sus amigos. Volviendo a V. Frankl: «Cada persona tiene su propia misión y vocación específica, de la que no puede ser reemplazada, ni su vida puede repetirse. La tarea de cada uno es tan única como su oportunidad específica para llevarla a cabo».

El siguiente paso consiste, pues, en identificar los distintos papeles que estamos desempeñando en nuestra vida y que son el cauce para operativizar nuestra misión: individuo (desarrollo personal), miembro de una familia (esposo/a, padre/madre, hijo/a, hermano/a, cuñado/a, nuera/yerno...), profesional de la dirección en una empresa (estratega, ejecutivo, líder de un equipo...), miembro de distintas asociaciones (Club, ONG, partido político...), etc.

Se trataría ahora de proponer metas alcanzables en cada una de estas áreas para el próximo año, a fin de poder hacer planes realistas para conseguidos. El problema que surge a la hora de querer hacerlos compatibles es que siempre queremos hacer más cosas de las que son factibles en una agenda de veinticuatro horas diarias (de las cuales alrededor de un tercio son horas de vigilia). Es por eso imprescindible decidir las

prioridades entre la vida personal, familiar y profesional. La herramienta para conseguir que todo ello sea factible es la agenda, no sólo para que recoja nuestros compromisos con otros, sino como herramienta que empiece a rellenarse con los tiempos que nosotros comprometemos con nosotros mismos a fin de sacar adelante nuestra misión en los distintos ámbitos de nuestra vida. La agenda (personal, profesional, familiar y social) tiene que ser una sola como lo es nuestro cerebro, y tiene que sernos útil para planificar las distintas facetas de nuestra vida (proyectos profesionales, reuniones con el equipo, compras para la casa, tiempos con la pareja y/o con la familia, cenas con los amigos, tiempos de estudio o reflexión, etc.). Todo lo que allí se apunta queda recogido como memoria permanente y, al tiempo que nos compromete, libera nuestra memoria temporal, dejando mayor espacio en nuestro cerebro para reflexionar, innovar y dar pasos importantes en los temas que deban tratarse en cada momento.

A pesar de que la planificación estratégica es cada vez más necesaria para dar rumbo a las empresas, esas capacidades no parecen ser utilizadas normalmente por las personas. Un 74 por 100 de los directivos encuestados en USA no había establecido nunca sus metas personales. No es de extrañar que se quejen de que no tienen más de treinta minutos seguidos para trabajar con sosiego y de que sus ladrones del tiempo les impiden sacar los temas adelante. De hecho, en lugar de ser directivos proactivos, con iniciativa y un norte claro al cual dirigirse, son directivos reactivos, improvisando constantemente... y acaban siendo marionetas del entorno, incapaces de gobernar a esos «ladrones». La consecuencia es que el 81 por 100 dice sufrir estrés al menos una vez a la semana, y un alarmante 48 por 100 dice sufrirlo todos los días.

Todos ellos pasan gran parte de su tiempo administrando crisis, problemas apremiantes, y proyectos cuyas fechas vencen. Seguramente han llegado hasta allí por dos razones. Por un lado, se han dejado llevar por lo que era urgente aunque no fuera importante, relegando lo importante hasta que ha sido urgente. Por otro, se han dejado llevar por trivialidades, ajetreo inútil (la hiperactividad es una forma de pereza que nos permite no pensar en lo importante...) y actividades populares. De hecho, se han ido dejando llevar por el circuito de lo espontáneo, sin poner racionalidad en sus decisiones, hasta que se sienten secuestrados en sus propias redes. Recordemos que cuando uno dice que está estresado es porque siente que no puede con todas las demandas que le llegan del entorno, pero que no deja de ser una emoción que somatiza (se dice que el estrés será la enfermedad de este siglo), resultado de una percepción subjetiva ante los distintos agentes estresantes. Ese es el momento de poner racionalidad en el asunto y reflexionar sobre lo que es factible y sobre los cómo. Todo ello requiere un mayor autoconocimiento, saber decir que no a algunas demandas, renegociar plazos, etcétera.

Y una vez pasada la crisis -que puede ser recurrente-, ¿a qué deberíamos dedicar tiempo -porque es relevante para nosotros-, cerrándolo en nuestra agenda antes de que lleguen otros compromisos?

Hay una serie de actividades de prevención, que Covey califica como «actividades de CP -capacidad de producir-» (porque son las que nos posibilitan seguir teniendo «capacidad de producir») y que tienen que ver con nuestra naturaleza física y espiritual. Requerimos tiempo para el descanso, para el deporte, para seguir cultivando nuestros conocimientos, para alimentar nuestra alma. También nuestra naturaleza es social, y por tanto, tenemos que guardar tiempo para construir relaciones con las demás

personas y cuidarlas (frente a la agresividad que surge cuando corremos demasiado y pisamos callos por doquier). Además es necesario guardar tiempos de agenda para poder reflexionar, a fin de reconocer nuevas oportunidades y poder planificar el futuro (para poder “reparar” es imprescindible poder “parar”). En esos momentos es cuando se puede recrear ese futuro, de modo tal que nosotros seamos los que proactivamente generemos el cambio necesario en los pequeños o grandes temas que nos propongamos.

El desarrollo de nuevos hábitos no es baladí, porque requiere información, formación (educación en criterios) y entrenamiento (repetición de actos). Requiere disciplina y autocontrol, por lo que es importante no tirar la toalla, aunque parezca que no conseguimos cumplir con lo que nos hemos propuesto una y otra vez. Es arduo, pero ilusionante, porque nos da visión, perspectiva, menos crisis, una mayor calidad de vida, y la posibilidad de convertirnos en verdaderos líderes personales; es decir, en personas íntegras y confiables (predecibles) que buscan su equilibrio personal y, por ende, facilitan el de los demás.

LIDERAR LA PROPIA TRAYECTORIA PERSONAL Y PROFESIONAL

Las distintas estaciones de la vida requieren esfuerzos distintos en nuestra trayectoria profesional y personal. Las organizaciones también tienen su propia dinámica de necesidades. Una de las misiones del líder será ensamblar ambos tipos de requerimientos en el tiempo, empezando por él mismo. Es muy aconsejable poder contar con mentores que sean buenos referentes para este empeño.

Las nuevas generaciones ya no entienden a valorar tanto el éxito en la carrera profesional sólo desde criterios objetivos como serían el sueldo, el nivel en la organización o las promociones conseguidas. Se ha producido un cambio hacia una mayor valoración del éxito desde criterios internos y subjetivos, tales como satisfacción con la trayectoria, satisfacción con el trabajo que se realiza en el día a día, satisfacción con los compañeros de trabajo y satisfacción con la vida misma (tiempo para el ocio, para la familia, etcétera).

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y EN LA EMPRESA³

La Comunicación entendida como intercambio de información y transmisión de significados es el proceso fundamental en las organizaciones ya que:

La realización de las tareas sólo es posible mediante actos de comunicación.

Es el vehículo de intercambio entre la empresa y su ambiente.

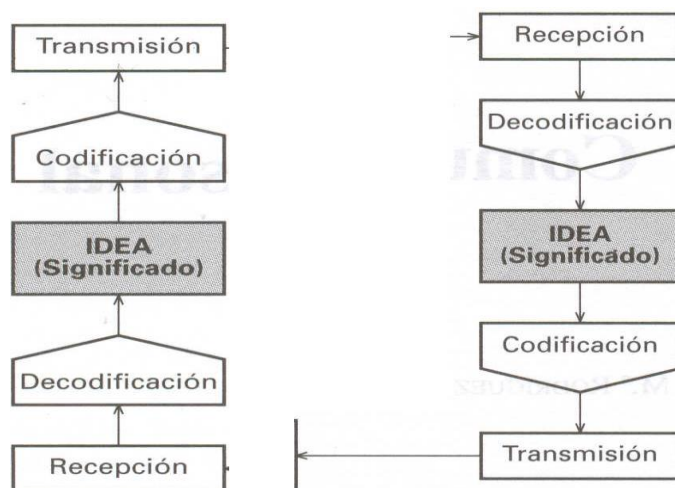
El fenómeno de la comunicación está presente en todas y cada una de las características que definen el concepto de organización:

³ J.Mª Rodríguez Porras; “Comunicación interpersonal y en la empresa”

Una organización, sea cual sea su tamaño y su naturaleza, es un conjunto de personas que cooperan entre sí para el logro de unos resultados. Ahora bien, la cooperación requiere que las personas se comuniquen entre ellas de un modo eficaz y eficiente; esto es, que se hagan entender bien y con el mínimo esfuerzo. A nadie se le oculta que este proceso es muy complejo por dos razones. En primer lugar, porque la comunicación no sólo contiene información, sino que también incorpora sentimientos. En nuestras relaciones con los demás, los sentimientos siempre entran en juego. Dicho con otras palabras, la comunicación siempre se produce en el marco de una relación, de tal modo que el dinamismo de la relación afecta a la calidad de la comunicación y viceversa. En segundo lugar, la comunicación es un proceso que consta de varios subprocesos, que se suceden entre sí formando la «cadena de la comunicación».

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

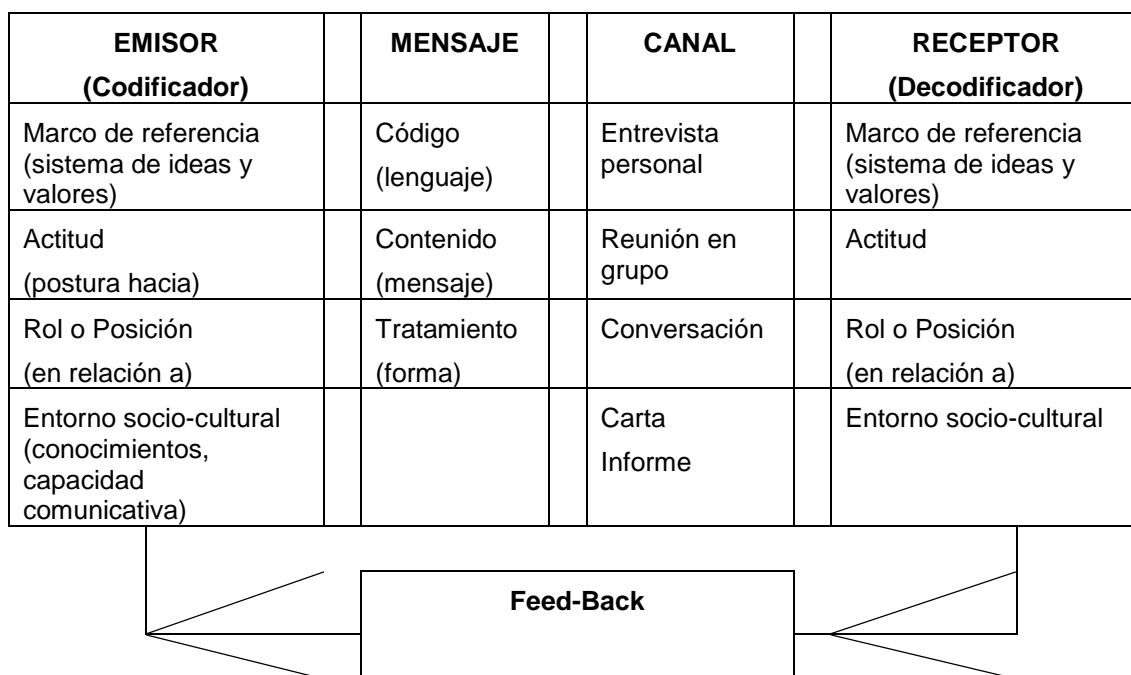
Contemplar el proceso de comunicación como una serie de subprocesos ayuda a comprender su fragilidad y nos invita a estar atentos a su funcionamiento. Como toda «cadena», corre el riesgo de romperse por el «eslabón» más débil.



- El primer subproceso es la formación de una idea en la mente del emisor. Ya, en este primer subproceso, se incorporan sentimientos muy variados, según las circunstancias (de entusiasmo, de seguridad, de duda, de irritación, etc.). Participamos en una reunión y nos sentimos crispados por el modo en que se está desarrollando el debate, o bien la reunión discurre fluidamente y se nos ocurre una idea original que despierta nuestro entusiasmo. Nuestro estado de ánimo afecta a nuestros pensamientos. Podemos perder la lucidez habitual. Seamos conscientes o no, nuestros sentimientos entran en juego y configuran nuestras ideas.
- El segundo subproceso consiste en convertir las ideas pensadas en una frase bien construida. Ahora tiene lugar la codificación. Aquí continúan interviniendo los sentimientos. ¡Cuántas veces, cuando nos sentimos inseguros o irritados, nos cuesta encontrar las palabras apropiadas!
- El tercer subproceso es emitir el mensaje. Al llegar a este punto, las palabras elegidas se convierten en sonidos y en imágenes. Los sentimientos,

nuevamente, condicionan nuestro tono de voz y nuestros gestos: la mirada, los gestos faciales y corporales acompañan a nuestras palabras, queramos o no.

- El cuarto subproceso tiene lugar en el receptor del mensaje. La calidad de este subproceso depende de muchos factores: del grado de atención del receptor, de su disposición hacia el emisor, de su estado de ánimo, de la confianza mutua, de que conozca el lenguaje utilizado por el emisor, etc. Estos factores son un filtro que puede distorsionar el mensaje recibido. ¡Cuántas veces elegimos cuidadosamente nuestras palabras y son interpretada al revés! La decodificación no coincide con el mensaje emitido.
- El quinto subproceso es la idea que se forma en la mente del receptor. Si esta idea coincide con la que se formó en la mente del emisor, entonces ha habido comunicación. Emisor y receptor han puesto una idea en común. Esto es la comunicación. La descripción de los subprocesos ha puesto de manifiesto lo azaroso que es el proceso de comunicación.
- El sexto subproceso es el mensaje que emite el receptor: unas palabras o un simple gesto, que mostrarán al emisor si su mensaje ha sido bien interpretado. Si el emisor está atento podrá darse cuenta de que ha habido una distorsión de su mensaje, y procederá a reformularlo en nuevos términos o preguntará al receptor. Para esto ha de escuchar. Si no lo hace dará por supuesto que lo ha entendido. Por esta razón, comunicar es también escuchar. Sólo la escucha atenta garantiza la calidad de la comunicación. Aquí se cierra la cadena de la comunicación.



El mensaje tiene su origen en el emisor, que puede ser individual ó colectivo, y con intención de comunicar algo. Para ello necesita disponer de un código o sistema convencional que sirve para estructurar esa información.

El mensaje se transmite por medio de un canal, vehículo que lo transporta desde el emisor hasta el receptor. El medio elegido para la transmisión tiene un papel determinante sobre el propio mensaje, por lo que resulta fundamental su elección.

El receptor capta las señales que serán decodificadas a partir de los datos disponibles en su fuente, repertorio y código.

Todo proceso de comunicación tiene una serie de efectos, como son los cambios de comportamiento del receptor que ocurren como resultado de la transmisión del mensaje. El episodio de comunicación queda cerrado con el proceso de retroalimentación o feedback, mediante el cual el receptor responde al emisor. El emisor puede utilizar esta retroalimentación para modificar sus posteriores mensajes.

Un fenómeno importante que interviene en el proceso de comunicación es el relacionado con las interacciones que se producen en la **comunicación interpersonal**. El significado de los mensajes no se transmite únicamente a través de elementos verbales, sino también mediante otros no verbales o en combinación con ellos.

LA COMUNICACIÓN VERBAL: LA PALABRA

Para transmitir información utilizamos principalmente la palabra formando frases de estructura y longitud muy variada. Sobre el uso de las palabras hemos de hacer las siguientes puntualizaciones:

- Las palabras tienen diversas acepciones, que vienen dadas por el contenido de la frase de que forman parte. Por ejemplo, la palabra competencia tiene una acepción diferente según que hablemos de «la competencia de una persona» (de sus cualidades) o de «la competencia entre las empresas» (conflicto). Muchas palabras tienen varias acepciones.'
- Las palabras tienen diverso valor según el contexto en que se dicen. Así, por ejemplo, la frase «¿cómo se te ha ocurrido esa idea?» tiene un valor diferente según el estado de la relación entre el emisor y el receptor; dependiendo de las circunstancias, puede ser un elogio o un rechazo. Una frase sacada de su contexto cambia de significado. ¡Cuántas veces los políticos se quejan de que una frase suya ha sido sacada de contexto y ha cambiado radicalmente su significado!
- Las palabras evocan otras palabras. Por ejemplo, la frase «sonaron los acordes del himno nacional» tiene una resonancia diferente de «sonó el himno nacional». Observe el lector cómo la palabra acorde lleva asociada otras palabras, como concordia y acuerdo, que modifican el significado del texto. La frase «rearme moral» evoca imágenes bélicas. Cuando invitamos a «redoblar esfuerzos» estamos evocando el sonido del tambor.
- Las palabras, cuando las emitimos, llevan un componente afectivo, de grado y signo diferente, según las circunstancias. Ya adelantamos esta observación cuando describíamos la «cadena de la comunicación». El componente afectivo se transmite, a través del tono de voz, que puede ser pausado, sereno, crispado

o vacilante, según los sentimientos en juego. El tono de voz puede ser una fuente de problemas, ya que, en muchos casos, no somos conscientes de él. Esto implica que el receptor recibe un mensaje que no conocemos plenamente, lo cual genera malos entendidos.

LA COMUNICACIÓN NO VERBAL: EL LENGUAJE DE LOS GESTOS

Cuando emitimos el mensaje, la idea pensada y sentida se convierte en sonidos y en imágenes. Además de hablar, producimos una multitud de gestos, faciales y corporales. Estos gestos pueden clasificarse en los siguientes apartados:

- La mirada. Cuando hablamos de la mirada no sólo nos referimos al comportamiento del globo ocular, sino a todos los elementos que lo rodean: los párpados, las cejas y los músculos circundantes. La mirada humana puede adoptar formas muy diversas y expresar una amplia gama de sentimientos. Hay miradas fugaces y sostenidas; huidizas y abiertas; cálidas y frías; luminosas e inexpresivas; tristes y alegres; serenas e inquietas, sanas y patológicas. Hay indicios de que la mirada es, en cierto grado, una expresión de nuestra personalidad. Las personas francas miran directamente a los ojos; las desconfiadas evitan el contacto visual. El contacto visual es el primer paso para establecer una relación. Entramos en un restaurante y buscamos la mirada de un camarero; sólo cuando se cruzan nuestras miradas empezamos a ser clientes. Los enamorados se miran largamente a los ojos. Cuando una relación se deteriora, las personas evitan mirarse. Las gafas oscuras pueden ser una barrera.
- Los gestos faciales. El gesto facial por excelencia es la sonrisa y todos sabemos reconocer la sonrisa franca y espontánea de la mecánica y estudiada. Demasiadas veces, por ser amables, sólo producimos muecas.
- Los brazos y las manos. El brazo dirigido a un interlocutor y el dedo que apunta expresan una exigencia. Los brazos abiertos expresan acogida. Los brazos cruzados expresan que estamos a la espera.
- La postura corporal también transmite un mensaje: la postura erguida expresa seguridad; el tronco echado hacia atrás, altivez; el cuerpo encorvado es signo de fatiga y de inseguridad. Sin embargo, hay que puntualizar que el significado de estas posturas depende en mucho grado de las circunstancias, de la personalidad y de la cultura.

El lenguaje de los gestos dice tanto o más que las palabras. Cuando ambos no coinciden, es más que probable que el receptor capte la incongruencia y se pregunte sobre la sinceridad del emisor. A este respecto, Schutz afirma que «los problemas de comunicación no derivan de que comuniquemos mal, sino de que comunicamos demasiado bien.»

LAS FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN VERBAL Y DE LA NO VERBAL

La comunicación verbal y la no verbal tienen funciones complementarias. Así, la comunicación verbal tiene las siguientes funciones:

- a. informar

- b. preguntar
- c. persuadir, y
- d. socializar.

La comunicación no verbal tiene las siguientes funciones:

- a. expresar emociones (inquietud, entusiasmo, convencimiento, seguridad, etc.);
- b. expresar actitudes (respeto, dominación, afecto, admiración, etc.);
- c. apoyar la comunicación verbal (un gesto con la mano muestra el final de un mensaje; un gesto de asentimiento muestra que el interlocutor está de acuerdo; el contacto visual muestra la disposición a escuchar a nuestro interlocutor, etc.);
- d. reemplazar la comunicación verbal (nos cruzamos con un amigo, tenemos prisa, queremos llamarlo por teléfono y se lo anunciamos con un gesto estandarizado);
- e. para saludar a amigos y conocidos (estrechar la mano es un gesto habitual).

BARRERAS A LA COMUNICACIÓN.

Respecto al proceso de comunicación interpersonal, pueden presentarse barreras que impiden la buena comunicación y distorsionan el mensaje, entre ellas podemos encontrar:

- Perceptivas: cada persona tiene un esquema mental o sistema de información de la mente, único y diferente a los demás, basado en su formación y experiencia vivida.
- Emocionales: por ejemplo el estado anímico de una persona se encuentra muy bajo puede hacerle insensible a cuanto se dice a su alrededor.
- Semánticas: cada cultura de país, profesión o empresa desarrolla su propio lenguaje particular que facilita la comunicación dentro del grupo pero supone una barrera para los de fuera.
- Transmisión serie: la probabilidad de distorsión de un mensaje desde su origen, o idea que se pretendía transmitir, hasta su destino, o idea final interpretada, será tanto más elevada cuantos más intermediarios haya.
- El número 7 (± 2): otra limitación humana proviene de la capacidad de tratamiento de la información por la mente, esta se comporta como si tuviera 7 ± 2 (según la capacidad de cada persona) registros de memoria rápida pero volátil. De ahí que convenga no agrupar conceptos relacionados en número mayor a esa cifra porque la mente no los puede considerar simultáneamente.
- Ruidos: de los 40.000 impulsos por segundo que algunos científicos dicen le llegan a la persona, la atención solo se centra en unos pocos; pero cualquiera de ellos puede afectarla, desviando así la atención e interfiriendo el mensaje. Se dice que las personas escuchamos la mitad de lo que oímos, entendemos la mitad de lo que escuchamos, y recordamos la mitad de lo que entendemos.

LA BARRERA DE LA DEFENSIVIDAD

La calidad de nuestras relaciones con los demás depende mayormente de nuestro modo de comunicar. Todos hemos tenido la experiencia de situaciones en las que la comunicación ha discurrido fluidamente y otras en las que se ha «atascado» o se ha roto. La relación ha podido sufrir. Esto se debe a que la comunicación fluye dentro de una relación y, viceversa, la comunicación condiciona el tono de la relación. Una relación sólida facilita la comunicación. Una relación dañada obliga a sopesar cada frase. ¡Cuántas veces nos ha sucedido que, cuando la relación está deteriorada, cualquier cosa que le digamos a otra persona, con la mejor intención, ha sido mal interpretada! El principal «enemigo» de la comunicación es la defensividad. Esta observación fue confirmada hace años por un excelente trabajo de investigación realizado por Gibb, quien observó miles de actos de comunicación e identificó una serie de pautas de conducta que favorecen la comunicación, y otras que generan defensividad y, consiguientemente, dañan la comunicación.

Conductas que generan defensividad, y conductas que facilitan la comunicación

Generan “DEFENSIVIDAD”	Facilitan la “COMUNICACIÓN”
Valoración	Descripción
Control	Orientación hacia el problema
Estrategia	Espontaneidad
Neutralidad	Empatía
Superioridad	Igualdad
Certeza	Provisionalidad

Cada pauta de comunicación que favorece la comunicación tiene su contrapartida en otra que la daña. A continuación, sigue una descripción de seis pares de pautas de conducta que afectan a la comunicación

Así, los juicios de valor tienden a dañar la comunicación, mientras la referencia a hechos verificables la favorecen. Ante una conducta que consideramos inapropiada, nuestra primera reacción es juzgar a la otra persona y, de este modo, probablemente despertamos su defensividad. Sería más efectivo expresarle abiertamente cómo su conducta nos ha afectado y mostrarle el desfase entre lo que ha hecho y lo que se esperaba de ella.

Las expresiones que implican una intención de controlar a otra persona despiertan defensividad. Cuando, con la mejor intención, le decimos a otra persona lo que tiene que hacer ante un determinado problema estamos coartando su libertad. Sería más respetuoso y más efectivo centramos en el problema y ayudarla a pensar su propia solución.

El tono de superioridad abre una brecha; el tono de igualdad acerca.

La expresión dogmática corta la comunicación; el tono de provisionalidad y la apertura al debate la facilita. Cuando una persona nos habla como si estuviera en posesión de la verdad ofende a nuestra capacidad de pensar por nuestra cuenta.

Las estratagemas ponen a la defensiva; la espontaneidad pone un puente. Cuando percibimos una segunda intención, subimos la guardia y guardamos la distancia. La espontaneidad gana nuestra confianza.

El tono neutro y distante aleja; la empatía une. Cuando percibimos que no le importamos a nuestro interlocutor nos alejamos; cuando nos sentimos comprendidos nos acercamos y nos ponemos «en onda».

EL LADO INCONSCIENTE DE LA COMUNICACIÓN

Hemos visto cómo la comunicación es algo más, mucho más, que un proceso de transmisión de información. Los sentimientos siempre están presentes en la comunicación. Sin embargo, frecuentemente no somos conscientes de los sentimientos que acompañan a nuestros mensajes. Para aclarar este fenómeno es útil referimos al concepto de niveles de la personalidad, tal como lo formula RogersII. Éste distingue tres niveles:

- Nivel de la experiencia: los sentimientos que experimentamos en un momento dado.
- Nivel de la conciencia: los contenidos de nuestra conciencia en un momento dado.
- Nivel de la comunicación: lo que decimos a los demás explícitamente.

A veces, no somos conscientes de los sentimientos que experimentamos cuando nos comunicamos con los demás y, consiguientemente, no los explicitamos. Sin embargo, nuestro interlocutor los percibe, ya que se «filtran» a través de nuestro tono de voz y de nuestro lenguaje no verbal. De este modo, nuestro interlocutor recibe un mensaje ambiguo. Por ejemplo, con nuestras palabras le decimos que nos alegramos de verle, pero nuestros gestos revelan lo contrario. El lenguaje no verbal nos delata. Esto se entiende mejor si consideramos que cuando comunicamos entra en juego toda nuestra personalidad. A este respecto, resulta muy ilustrativo un esquema gráfico sobre la personalidad, desde la óptica de la comunicación, elaborado por dos psicólogos estadounidenses, loe Luft y Harry Ingham. En honor de ellos y por su forma gráfica, se le llama la ventana de Johary .La ventana de Johary tiene cuatro zonas.



Figura: Ventana de Johari

Zona de actuación espontánea. De esta zona emanan los mensajes en los que coinciden los tres niveles que distingue Rogers: los sentimientos que experimentamos, nuestra conciencia de estos sentimientos y el contenido de nuestra comunicación. Sabemos lo que sentimos y lo decimos. Somos, en términos de Rogers, congruentes y, consiguientemente, transparentes. Cuando esta zona está activa, toda la persona está presente en la comunicación. Incluso si el mensaje expresa irritación, lo hace sin reservas, sin ambigüedades. Esta zona es más extensa en unas personas que en otras. Esta zona es la fuente de la autenticidad. Nos sentimos mejor y nos comunicamos mejor con las personas auténticas.

Zona oculta. A veces, siendo conscientes de nuestros sentimientos, conseguimos ocultarlos a los demás. No los traslucimos. Las razones de la ocultación pueden ser diversas: la mera cortesía, el temor a las consecuencias, etc. Lo importante es que nuestro interlocutor no percibe ninguna ambigüedad y, consiguientemente, la comunicación no se deteriora entre nosotros.

Zona ciega. Esta zona está formada por los sentimientos que experimentamos, sin ser conscientes de ellos, pero que son visibles a los demás, a través del lenguaje no verbal. Esto implica que emitimos mensajes de los que no somos conscientes y, consiguientemente, perdemos credibilidad ante nuestro interlocutor. ¡Cuántas veces queremos ser amables, o firmes o divertidos, y no nos «sale»! Esta es la principal fuente de problemas de comunicación.

Zona desconocida. Es la zona de incongruencia total. Sólo es accesible a través de herramientas psicológicas, tales como los tests proyectivos o el psicoanálisis.

APRENDIENDO A ESCUCHAR

Comunicar implica escuchar:

Escuchar es...	Escuchar No es...
<ul style="list-style-type: none"> • Callarse. • Mirar a los ojos. • Estar atento a lo que dice y a lo que siente. • Dar tiempo y ser paciente. • Parafrasear lo que dice, para estar seguro de haber comprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir juicios, ni discutir. • Interrumpir o completar frases. • Asumir que sabe lo que va a decir... y adelantarse a decido. • Distraer, haciendo otras cosas al mismo tiempo. • Dar soluciones, en vez de dar por supuesto que el otro es capaz de encontrar la suya.

CÓMO EXPRESAR SENTIMIENTOS CONSTRUCTIVAMENTE

Queramos o no, los sentimientos están permanentemente presentes en las relaciones entre las personas. Cuando cruzamos las puertas de una organización no dejamos atrás nuestra parte afectiva. Continuamos siendo no sólo individuos que piensan, deciden y hacen cosas, sino también seres humanos que experimentan sentimientos cuando trabajan con los demás. Negar esto es negar una dimensión esencial de la naturaleza humana: la afectividad.

Todo contacto humano despierta algún tipo de sentimiento. Cuanto más estrecho es el contacto humano, más profundo es el sentimiento generado. El problema surge cuando el sentimiento es expresado de un modo que hiere al receptor.

El profesor Rodríguez lo explica de la siguiente manera: “Me referiré a dos experiencias vividas en mi trabajo como consultor. Asistía yo a una reunión del comité de dirección de una empresa a la que asesoraba. El orden del día preveía que cada directivo hiciera una presentación. Dos de las presentaciones no estaban a la altura deseada por el director general y éste reprendió en un tono irritado a los directivos que las habían realizado. A continuación, se produjo un profundo silencio. En otra ocasión, en una reunión de un grupo familiar, ante la propuesta de uno de sus miembros, otro contestó en un tono que expresaba enojo y rechazo. Nadie supo qué decir. ¿Podían haberse expresado estos sentimientos de un modo constructivo? Es posible, aunque con reservas.

Empecemos por distinguir dos modos de expresar los sentimientos: indirecta y directamente. El modo más habitual de expresar los sentimientos es indirectamente: hablamos en tono crispado, enojado, agresivo, irritado; miramos hostilmente o evitamos la mirada; gesticulamos, etc. Ante tales expresiones, lo más probable es que el receptor experimente y exprese, también indirectamente, sus propios sentimientos. ¿Ha ayudado esto a la relación entre ambos? ¿Les ha ayudado a entenderse y a colaborar? Probablemente, no.

La otra opción, siempre más difícil, es expresar los sentimientos directamente. Supongamos que me irrita el modo en que actúa un compañero de trabajo. ¿Cómo expresar este sentimiento directamente? Un modo sería decirle: «Me siento sorprendido, o apenado, o irritado con el modo en que has hecho esto o aquello.» Si soy capaz de decir esto en un tono sereno, estoy actuando con una sinceridad que, probablemente, ayudará a que el receptor comprenda mis sentimientos y a que nuestra relación se mantenga. He corrido un riesgo: me he sincerado y he manifestado un sentimiento, pero sin ira. Más aún, me he hecho vulnerable con mi sinceridad. Es posible que mi sinceridad le duela, pero esto ya depende de él o de ella. No depende de mí. Este modo mío de comunicar no garantiza el buen entendimiento. Esto es todo lo que yo puedo hacer. De este modo, sólo puedo concluir que, en lo que depende de mí, no he contribuido a dañar la relación.

Dada la permanente presencia de los sentimientos en nuestras vidas, saber manejarlos y expresarlos de un modo que, sin reprimirlos, los canalicemos constructivamente, es esencial para nuestra convivencia, dentro y fuera de la organización, con nuestros compañeros de trabajo, con nuestra familia, con nuestros amigos, con nuestros vecinos. Más aún, nuestra felicidad depende de ello.

CANALES FORMALES EN LA EMPRESA

Cada empresa tiene una estructura de comunicaciones formales -o red de canales- por la que se mueven los mensajes. Estos canales pueden ser **descendentes**, **ascendentes**, **horizontales** y **diagonales**. Normalmente, los canales horizontales y diagonales, denominados **laterales**, se estudian simultáneamente, dado su parecido

El canal es el instrumento transmisor de la información. La comunicación llamada directa o "cara a cara" se hace sin la intervención de personas o elementos intermedios. Una conversación de tú a tú con otra persona o un mitin son casos típicos del uso de canales directos. La comunicación indirecta se produce cuando hay medios o instrumentos entre los comunicantes (señales de humo, telégrafo de señales, radio, televisión, ordenadores, cine, etc.).

Como los mandos pueden elegir entre diversos canales de comunicación, es recomendable que sepan la eficacia de cada uno **en función de las situaciones**. Los investigadores han llegado a la conclusión de que la capacidad para transportar información varía según los canales: hay unos que son **más ricos** que otros, tal como muestra la figura

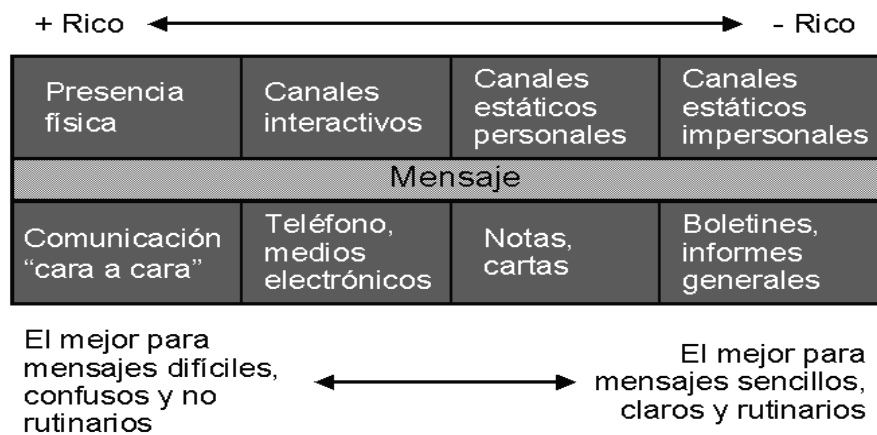


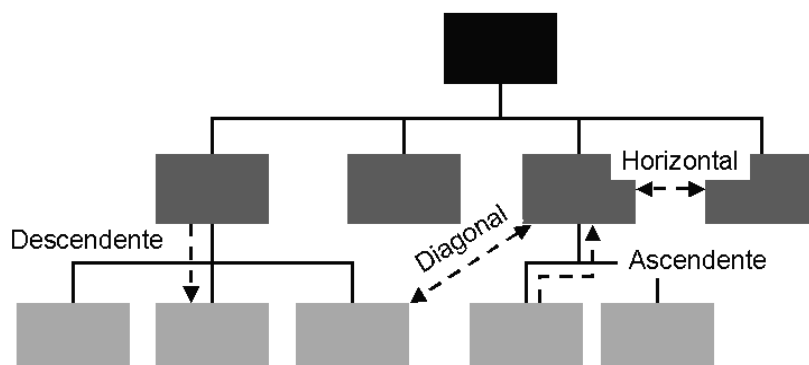
Figura: Clasificación de los canales por su riqueza y aplicación más aconsejable para la transmisión de mensajes. Fuente: R.L.Daft (1988).

El medio más rico de comunicación es la conversación "cara a cara", porque no sólo se transmiten mensajes verbales, sino también la información complementaria que llevan consigo los comportamientos y expresiones corporales de la comunicación no verbal.

Las conversaciones telefónicas y otros medios electrónicos interactivos, como el correo electrónico o las reuniones donde se usa la televisión y se cuenta con imágenes y sonido, carecen de la garra y atractivos que proporciona la presencia física. El número de personas, cada vez mayor, que trabajan en las empresas y viajan por todos los medios -tren, automóvil, ferrocarril y avión-, tanto en su país como por el extranjero, es la mejor demostración de la eficacia de las relaciones interpersonales.

Los medios impersonales son los menos ricos y no dan "feedback". La **selección** más apropiada del canal dependerá del tipo de mensaje. Se ha sugerido que para temas complejos se utilice más de un canal.

La organización jerárquica de las empresas es la que determina los principales canales de comunicación, así como la dirección de la información.



COMUNICACIÓN VERTICAL DESCENDENTE.

Es la que se establece entre un mando y sus subordinados. Los contenidos habituales hacen referencia a:

- Instrucciones sobre las tareas, cómo llevar a cabo tareas específicas.
- Justificación del trabajo: permite una mejor comprensión de la tarea y su relación con otras dentro de la organización.
- Información sobre procedimientos y normas de la empresa.
- Retroalimentación (feed-back) al empleado sobre su rendimiento y ejecución.
- Información para la implicación de las personas con los objetivos de la empresa.

Se intentan cubrir por tanto tres objetivos:

- Coordinación de las unidades para conseguir los objetivos.
- Mantener informadas a las personas para que contribuyan a los fines de la empresa.
- Motivar a las personas a través de una mayor comprensión y conocimiento de sus trabajos y de la empresa.

El canal empleado condiciona la eficacia y exactitud de la comunicación descendente. Los estudios realizados demuestran la mayor eficacia de unos sobre otros, ordenándose jerárquicamente de la siguiente forma:

- Comunicación oral + Comunicación escrita
- Comunicación oral exclusivamente
- Comunicación escrita exclusivamente
- Empleo de boletín
- Comunicación mediante el rumor

Una forma de comprobar y de asegurarse la eficacia y exactitud de la información transmitida es pidiendo feed-back al receptor.

COMUNICACIÓN VERTICAL ASCENDENTE.

Sus funciones principales son:

- Permite a los superiores determinar si los subordinados han recibido y comprendido los mensajes, lo que permite evaluar y corregir los sistemas de comunicación.
- Proporciona retroalimentación sobre la comunicación descendente. Con esta función la dirección puede obtener la información necesaria para evaluar y corregir sus objetivos, planes, sistemas o métodos. De este modo los empleados pueden expresar satisfacción o insatisfacción, quejas, formulación de sugerencias, etc.
- Una buena comunicación ascendente proporciona a la dirección nuevas iniciativas acerca de procedimientos, objetivos de la empresa y adaptabilidad frente a los cambios.
- Es un canal formal para la participación de los empleados.
- Reduce las presiones y tensiones emocionales, el poder comunicar con el superior los problemas o conflictos surgidos durante el trabajo o a nivel personal.
- Contribuye al conocimiento de las necesidades y expectativas de las personas facilitando así su satisfacción.

La información que fluye en este sentido es de tipo:

- lo que la persona dice sobre sí misma, su desempeño y sus problemas
- lo que dice acerca de otras personas y sus problemas
- sobre las prácticas y políticas de la empresa
- acerca de lo que es necesario hacer y cómo hacerlo.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL.

Consiste en un intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico, puede ser de tres tipos:

- Entre compañeros de un mismo grupo de trabajo. La comunicación dentro del grupo hace posible la coordinación y la solución de problemas a la vez que sirve como soporte emocional. El grado de satisfacción en relación con la comunicación en general, es mayor en pequeños grupos de trabajo.
- Entre miembros de distintas unidades. La comunicación entre unidades de trabajo o departamentos es esencial para la coordinación de actividades, solución de problemas y reducción de conflictos entre ellos. Este tipo de comunicación se encuentra fuertemente restringido en organizaciones burocratizadas, en las que la función de coordinación y resolución de conflictos depende de niveles superiores.
- Entre línea y staff. En este caso, como en el de las relaciones interdepartamentales, el riesgo de que surja el conflicto es alto, sin embargo el tipo de mensajes que envían es más profesionalizado, y tiene mayor accesibilidad y participación en los canales de comunicación.

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Tradicionalmente las empresas no han prestado atención a los procesos de comunicación que ocurren en su seno. Se suponía que con el simple hecho de comunicar la información llegaba a su destino y producía el efecto deseado. Sin embargo, en la realidad ocurren fenómenos de distorsión de la información (barreras a la comunicación), existen medios más adecuados para unos fines concretos, etc. Además, a medida que las organizaciones crecen, sus funciones se hacen más complejas y a mayor nivel de diferenciación, mayor fuerza integradora para coordinar, y en este contexto la comunicación viene a ser la que amalgama al conjunto de la empresa: sus objetivos, medios, empleados, etc.

La comunicación y la información son una respuesta en términos de management a la creciente complejidad de la empresa. La importancia de la comunicación interna crece proporcionalmente a la importancia que la empresa conceda en su desarrollo y competitividad a las personas que trabajan en ella.

Su principal función es apoyar estructuralmente al proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica. De esta función estructural se desgranar los siguientes objetivos:

- La implicación de las personas: para que pueda existir ha de haber un conocimiento mínimo de la empresa y de su sentido de acción. La escasez de información -y más en tiempo de crisis- produce incertidumbre, que genera altos niveles de angustia y

estrés. En esta situación resulta utópico pedir la implicación de las personas, pero es momento para que la empresa se plantee y comunique cuáles son sus objetivos, su misión, cual es su compromiso con las personas que allí trabajan, qué contribución demanda y que espera de ellas, etc. El hecho en sí de comunicar produce unos efectos positivos: valora al receptor, lo integra y reconoce su lugar dentro de la organización y refuerza la cohesión grupal. Si además existe una cultura basada en valores compartidos, la comunicación interna favorecerá la implicación del personal.

- La armonía de las acciones de la empresa. Existe coherencia cuando los objetivos estratégicos de la empresa se integran en un plan de acción, la armonía exige que una vez esta información es conocida por todas las áreas de la empresa y niveles, circule de nuevo hacia arriba para que la dirección la reformule, asegurando su identificación con el sentir de la empresa.
- El cambio de actitudes. En estos momentos la innovación tecnológica, internacionalización de mercados, crisis, fusiones, etc. son las causas más comunes en provocar rupturas con la situación existente. El cambio de actitudes es el vehículo sobre el que se asienta la asimilación de esas modificaciones y la comunicación interna la herramienta para la gestión del cambio cultural.
- La mejora de la productividad. La comunicación interna contribuye a esta mejora en dos niveles:
 - a través de la transmisión de información operativa como instrucciones, procedimientos, normas, etc. y
 - sensibilizando a las personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa. Un claro ejemplo del empleo de técnicas de comunicación para incrementar la productividad, es la introducción de círculos de calidad.

BIBLIOGRAFIA

Bueno Campos, E. (2010): Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización. Ed. Pirámide, Madrid.

Bueno, Cruz y Durán, (1991). Economía de la Empresa. Pirámide.

Cuervo García, A. y Vázquez Ordás, C. (2008) Introducción a la Administración de Empresas (6ª Edición), Ed. Thomson-Civitas

Covey, Stephen R. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ed. Paidós

Cuervo García, A. (Coord) (2001): Introducción a la administración de empresas, Cuarta edición, Cívitas, Madrid.

De Miguel Molina, B. & Baixauli, J.J. et al. (2011) Empresa y Economía Industrial. Ed McGraw-hill

Diez de Castro, E. y Redondo López, C. (1996): Administración de empresas, Pirámide, Madrid.

Gil Pechuan, I, Ruiz Font, L. y Ruiz Garcia, J. (1.997). La nueva dirección de personas en la empresa. Mc Graw-Hill.

Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. Ferrer, C. (2014). Fundamentos de dirección de empresas (2ª Edición). Ed. Paraninfo

Mintzberg Henry. (1983) La naturaleza del trabajo directivo. Ariel.

Pérez Gorostegui, (1989). Economía de la Empresa (Introducción). Centro de Estudios Ramón Areces.

Rodenes Adam M.; Ruiz Font L. (1990). Las Funciones de la Administración de Empresa. UPV.

J.Mª Rodríguez Porras; "Comunicación interpersonal y en la empresa