

EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO BASADO EN ESTRATEGIAS DE  
COMUNICACIÓN DENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

DE:

EDGAR GERMAN RODRIGUEZ

A:

FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Alta Gerencia

Seminario de Grado

Bogotá D.C., 2012

## **INTRODUCCION**

Con el cambio de las épocas han evolucionado y se pueden establecer diversos modelos que plantean el mejoramiento de los procesos que se manejan dentro de las organizaciones. Se plasman diferentes alternativas, algunas de ellas desarrolladas por organizaciones exitosas, con resultados idóneos que hacen énfasis en las relaciones apropiadas entre los líderes y sus colaboradores. No obstante no sería viable centrarnos en una sola teoría o estrategia que nos conduzca en efecto a un feliz término.

Por esta razón y mediante este documento se busca analizar la manera de proceder de un líder y los resultados que se pueden obtener, teniendo en cuenta las características y procedimientos que deba llevar a cabo un dirigente y la estrategia de la comunicación en la cultura organizacional

Es importante resaltar la trascendencia que tienen las personas dentro de la organización, ya que es este factor humano el que hace posible que se desarrollen los objetivos propuestos. Por tanto, es el capital más valioso y como tal debe tratarse y conservarse de la mejor manera. Una de las formas para que las organizaciones consigan el resultado esperado de sus colaboradores, radica en que exista un adecuado direccionamiento, es decir una figura líder que encamine a sus subalternos de manera positiva, dirigiendo al grupo a la obtención de resultados óptimos, reflejados en las ganancias para la empresa.

De este modo se debe propender por que los individuos se sientan satisfechos con sus trabajos y así mismo lograr un mejor rendimiento, mayor sentido de pertenencia por la organización, mayor interacción y que logren generar propuestas.

Sin embargo sucede a menudo que el personal es alejado de las decisiones importantes de las organizaciones, lo hacen de lado sin contar con su opinión, se disminuyen sus salarios generando reducción de personal y delegando más responsabilidad a aquellos que se mantengan.

Esta actuación de parte de gerentes y directivos conlleva a una falta de motivación que trae consigo bajo rendimiento en las actividades que desarrollan, falta de compromiso, desinterés, entre otros factores; afectando así negativa y directamente los procesos de la organización.

Como se mencionó anteriormente, no existe un único camino que conduzca a la clave para lograr un manejo idóneo de la organización, pero se realizará una aproximación que permita y sirva como herramienta que se acerque a dicha clave.

## 1. IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

En la actualidad es evidente la importancia y la necesidad que representa la figura del líder en las organizaciones y aunque a través de los tiempos ha existido dicha figura encargada de dirigir a los grupos, orientarlos, organizar ideas, dar órdenes, tomar decisiones entre muchas otras funciones, no siempre esta tarea se ha desarrollado de la mejor manera y por lo tanto los resultados no siempre son los esperados.

En muchas oportunidades se tiene la convicción de que el hecho de que exista un gerente o un jefe es sinónimo de un buen liderazgo sin tener en cuenta los requisitos que ese líder debe cumplir y si está generando el efecto esperado.

Para mejorar la eficiencia de cualquier organización, se debe empezar por establecer el perfil y las competencias que debe tener un líder en la misma.

En este capítulo se hará énfasis en algunos aspectos que se deben considerar útiles al momento de liderar, entre ellos está definir el perfil de un líder, como este puede generar motivación a sus seguidores, como logra fomentar el trabajo en equipo, como establecer objetivos, estrategias y como saber direccionar la toma de decisiones.

En primer lugar se menciona el concepto de liderazgo (wikipedia) “El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste

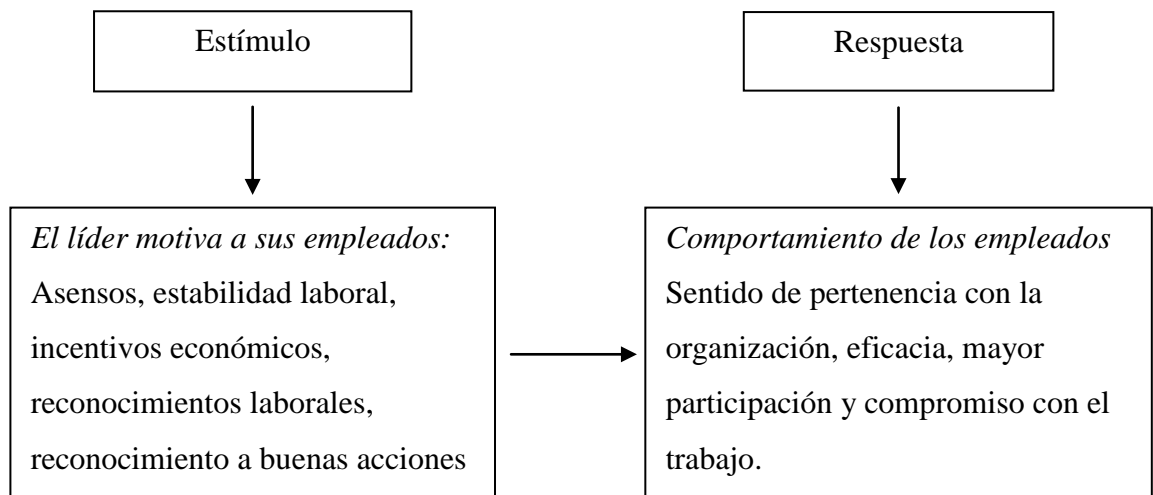
personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización)”.

Se instituyen entonces las premisas fundamentales y básicas para perfilar a un líder, teniendo en cuenta el rol que puede cumplir cada persona; por una parte se evidencia el papel del líder, como aquel que motiva positivamente a sus seguidores para obtener algo a cambio y por otra parte el papel que cumplen las personas a cargo, quienes se deben sentir a gusto con lo que reciben y por ende emiten conductas positivas.

Se podría catalogar como la teoría de estímulo – respuesta, manejada por Iván Pavlov. Dicha teoría consiste en el manejo del comportamiento humano, puesto que las personas responden ante un estímulo determinado; esta respuesta puede darse de manera positiva o negativa según la motivación existente.

Lo anterior aplicado a la organización se puede plantear de la siguiente manera:

*Figura 1. Estímulo – respuesta en la organización*



Teoría de Iván Pavlov

Es así como se debe dar importancia a todos los estímulos que el líder pueda dar sus colaboradores, puesto que de este depende la respuesta que pueda obtener a cambio. Teniendo en cuenta que se deben reforzar los comportamientos positivos y extinguir los comportamientos negativos. Por ejemplo en vez de descontar del salario algún dinero a un empleado por que llego tarde, se puede dar un reconocimiento a aquellos que hayan sido puntuales todo el mes.

De esta manera se deben establecer las metas para cada persona y al mismo tiempo fijar el incentivo que recibirá cuando logre cumplir sus objetivos.

Por otra parte es importante resaltar el aporte realizado por Elton Mayo y F.J. Roethlisberger el cual logra establecer el fenómeno llamado "Hawthorne", en el cual plantean que las personas son motivadas por la necesidad de reconocimiento. Este fenómeno se puede presentar cuando las empresas toman en cuenta al trabajador no como una máquina, sino como un ser humano.

Covey (1994), propone algunas de las características que deben tener los líderes, las cuales proporcionan las nociones que servirán como referencia para la breve exposición sobre la fundamentación de la persona que aspire a serlo o el requerimiento de la organización, en la convocatoria previa en búsqueda del perfil.

Se debe propender por que la persona tenga interés sus ampliar sus conocimientos permanentemente, lo cual debe tener varios aspectos fundamentales, como: Que el aprendizaje sea diversificado, así no se centre exclusivamente en la visión de la organización, pues se considera que todo aprendizaje en algún momento se verá reflejado en la toma de decisiones o en la ejecución de políticas. Así mismo, que se apropie de los conocimientos

y se indague si subjetivamente se cuenta con la capacidad de llevarlos a la práctica en el momento que sea necesario.

De otra parte, se encuentra la necesidad de verificar la vocación de servicio. Este valor resulta provechoso al momento de querer liderar, ya que se aplicara la parte humanitaria que se debe tener, basada en ayudar y beneficiar al prójimo, lo cual permite tener un contacto más cercano con los colaboradores, haciéndolos sentir parte importante de la organización y que sean tratados como tal. En el mismo sentido, establecer las habilidades sociales y la capacidad de interactuar acertadamente con sus colaboradores, lo cual genera la empatía y el entendimiento.

La actitud, el ánimo, así como el ritmo de vida equilibrado se puede traducir positivamente en relación con la capacidad de reacción ante diversas dificultades no se presente de manera negativa. Una persona que ha logrado superar trascender lo corporal, es decir que es un individuo que no se ha dejado llevar por vicios o malos hábitos de vida. Así logra controlar sus emociones, deja atrás sentimientos de envidias, culpas, venganzas, para dar paso a sentimientos y pensamientos de autorrenovación, para crear algo nuevo y estar en constante estimulación de su inventiva.

Siendo un hecho que el líder no siempre es aquel que ocupa un cargo de supervisión (gerente, jefe) si no que también se puede hallar esta figura en otras partes de la organización; permanentemente se encuentran en diferentes cargos personas competitivas con capacidad de liderazgo que conlleva a un alto desempeño.

De acuerdo a lo anterior, se evidencia la preponderancia del trabajo en equipo que involucre la responsabilidad compartida, lo cual permite que se actúe con sentido de pertenencia hacia la organización. De esta forma se logra tomar conciencia de las implicaciones que a futuro traigan consigo las

acciones y decisiones que se desarrollen. Esta responsabilidad compartida conduce a que los individuos puedan ser participes de los proyectos o procesos que se realicen, adquiriendo el compromiso necesario y asumiendo las consecuencias de los resultados, sin tener que culpar a una sola persona cuando se presenten dificultades.

Un factor importante del trabajo en equipo consiste en actuar de manera interdisciplinaria, buscando llegar a sumar los conocimientos y la experiencia de diferentes actores. Esto permite potencializar favorablemente la obtención de resultados y el desarrollo de un trabajo con excelencia.

La capacidad de escuchar y aprender del grupo se traduce en la constante enseñanza y se lleve un proceso de retroalimentación, que obliga al líder a ser receptivo y aceptar que otras personas también pueden generar ideas valiosas que aportan significativamente a la organización.

El fortalecimiento de mejores prácticas de liderazgo conducen a que se identifiquen y potencialicen aquellas cualidades que se observen dentro de las personas que integran la organización; esto implica también, que el líder pueda llegar a reconocer aquellas debilidades que existan en su grupo de trabajo. De esta forma llega a hacer el diagnóstico de características positivas y negativas de sus colaboradores. Así podrá determinar las herramientas a utilizar, para disminuir las debilidades que se puedan evidenciar en el grupo.

Una manera de identificar y evaluar si en la empresa se están manejando buenas prácticas de liderazgo, se puede lograr por medio del reconocimiento de ciertas conductas; como por ejemplo si los colaboradores se sienten identificados con la empresa, si se observa compromiso, constancia y deseos de aprender; es decir si los colaboradores han logrado desarrollar un sentido



y significado de la labor que desempeñan, así como de la organización a la que pertenecen.

En cuanto al sentido y significado que se le dé a la labor desarrollada, pertinente verificar que cada uno de los colaboradores encuentre este aspecto en su quehacer diario, de forma tal que al saber por qué y cómo se realiza determinada acción o tarea, pueda generar una satisfacción interior y que el individuo sepa cuál es su aporte a los objetivos de la organización.

A partir de lo anterior es indispensable que cada persona le dé su propio significado a la tarea que realiza. El significado se puede hacer de forma individual teniendo en cuenta su historia laboral. El darle significado a lo que se hace conlleva a que muchas adversidades sean soportables y motiva al individuo a llevar a cabo sus objetivos.

Es importante destacar la agilidad que pueda llegar tener un gerente al identificar su grupo de trabajo, puesto que se tiene que apoyar en él para ejecutar sus estrategias. Por tanto debe contar con la capacidad de discernir, atraer e identificar los diferentes talentos que pueden ser de gran ayuda y emplearlos en diversas circunstancias; ya que si no se cuenta con esta capacidad, el líder no tendrá claro que recurso humano pueden ser de utilidad en determinado momento.

Aunado a lo anterior, considero que el líder pueda encontrarse con la posibilidad de escoger a los integrantes de su equipo de trabajo. En el evento que se encuentre con un grupo de trabajo ya conformado, lo fundamental es que pueda encaminarlo y acoplarse a sus características.

Se podría decir entonces que aunque para el líder resulte menos complejo el proceso de conformar su equipo de trabajo, debido a que tiene la opción de escoger desde un inicio el perfil de las personas con que le resulte más asertivo el logro de determinadas metas, no quiere decir que al encontrar un

grupo de trabajo ya conformado, el líder no pueda alcanzar el logro de sus objetivos.

Por esta razón el líder que debe estar en la capacidad de abstraer e identificar aquellas fortalezas y debilidades que puedan llegar a tener las personas de su grupo de trabajo, aunque este último puede tomarle más tiempo y llegar a ser más dispendioso al tener que potencializar unas (fortalezas) y erradicar otras (debilidades).

Aunque conformar un equipo de trabajo no es una tarea sencilla, es un proceso que debe darse de manera obligatoria. “En la formación de un equipo tienen que estar presentes personas con habilidades complementarias; técnico – funcionales, de resolución de problemas y toma de decisiones y con capacidad para establecer relaciones interpersonales” (Cf. Katerzembach, J.R y Smith D.K 1996, 41 – 42

Es decir que se debe seleccionar el recurso humano de manera idónea, teniendo en cuenta las habilidades que cada persona pueda tener, para ser parte útil de la organización y se destaquen potenciales: puesto que muchas veces existen pero no son identificados y por ende se deja pasar la oportunidad de explotarlo.

Como parte de las herramientas a utilizar por parte del líder ya sea cuando encuentre un grupo de trabajo conformado, o cuando este pueda elegir su equipo; esta propender por la formación de sus colaboradores. Para lograr lo anterior se pueden crear espacios de capacitaciones y mecanismos de retroalimentación positiva, creando un ambiente continuo de aprendizaje que conlleve a un alto desempeño competitivo.

En la cultura organizacional es indispensable que se creen espacios de participación en donde las personas se puedan involucrar y ser parte activa de la dinámica que se lleve a cabo. De esta forma el líder puede encontrar

mayor compromiso, generar entusiasmo en el grupo y motivarlos permanentemente.

Como parte de las herramientas, las recompensas, que en este caso se ven plasmadas en las capacitaciones, son un factor trascendental en todo este proceso, la satisfacción que estas generan, son como el motor que permite continuar con las actividades del día a día, a pesar de sentir cansancio o agotamiento. Dichas recompensas deben ser diseñadas de acuerdo a las necesidades de cada persona, para que puedan ser valoradas y tomadas como incentivos valiosos y surja el efecto esperado en cada persona.

Sánchez Tabernero menciona: “Recuerda que eres buen directivo si propendes metas valiosas y atractivas, y generas pasión y entusiasmo en tu gente”. Con esto se hace un llamado a los líderes para llegar a cada una de las personas, de manera asertiva, logrando en ellos un eco que le permita ser seguido.

Por otra parte, explicar los objetivos a los cuales se pretende llegar en la organización es una de las tareas fundamentales de los líderes, ya que por medio de estos, se tiene clara la misión a cumplir.

Covey (1994), menciona:

“Todos nosotros iniciamos nuestros trabajos, relaciones y actuaciones personales con ciertas expectativas implícitas. Y una de las causas principales de las “dificultades con la gente” en la familia y en las organizaciones con las expectativas poco claras, ambiguas o insatisfechas. Las expectativas que están en conflicto respecto a los roles y metas provocan en mucha gente sufrimientos y problemas, cargando de estrés las relaciones”

Reconocer e identificar el camino a seguir permite un direccionamiento al alcance del éxito organizacional, teniendo claro hacia donde se quiere llegar. De esta manera el líder hace que las personas estén enfocadas hacia un mismo objetivo, se asegura que todos los resultados estén encaminados

hacia un mismo fin. Permitiéndose justificar las actividades que desarrollan y poniéndoles un sentido a las mismas.

Para esto el líder debe dar a conocer, que espera la empresa de sus colaboradores y con base en esto poder medir los resultados, evaluando la eficacia y productividad del equipo de trabajo. En este caso los objetivos permiten que cada miembro de la organización se identifique con su cometido y empiece a trabajar en el mismo, de esta manera el líder puede hacer un control de seguimiento sobre lo que se está haciendo y a su vez determinar que hace falta para su mejoramiento.

El proceso de planeación de objetivos se dará de manera práctica y con sentido, siendo lo más claro posible, sin permitir que surjan mayores dudas acerca de lo que se quiere lograr. Para tal fin todo buen líder debe hacer uso del proceso de mejora continua, enmarcado en el ciclo P – H – V – A planteado por William Edwards Deming a partir del año 1950 y desarrollado por Walter Shewhart (citado por Correa, 2011, 26 de enero) el cual dio origen al concepto.

Ciclo P – H – V – A



William Edwards Deming

Este ciclo está constituido en una secuencia lógica de cuatro pasos que se deben llevar a cabo consecutivamente, con el fin de lograr la planificación de

los objetivos, una vez estos estén cumplidos se debe continuar mejorando aquellas posibles fallas que se presenten y optimizando los procesos

Otro de los compromisos que debe ejecutar el líder dentro de la organización, consiste en la toma de decisiones, las cuales afectan positiva o negativamente a la compañía. (W.H Weiss 1994) cita “cuando toma la decisión correcta, nadie lo menciona; cuando toma la equivocada, todos le dan cuenta”. Este es un trabajo que no resulta fácil pese a que la responsabilidad recae sobre una persona que generalmente es el dirigente o gerente, por esta razón es indispensable que el líder cuente con ciertas habilidades y conocimientos que permitan saber cómo actuar frente a cada obstáculo.

La capacidad de afrontar riesgos es parte fundamental de este proceso, si se cometen equivocaciones, debe estar dispuesto a asumir las consecuencias de las mismas; esto lo hará pensar mejor en futuras oportunidades y aprender que errores no se pueden repetir, detectando en donde estuvo la falla.

“La capacidad de tomar decisiones sensatas en forma calmada y con razonable rapidez resulta provechosa en cualquier situación la vida” Menciona W.H Weiss. Lo anterior es un conjunto de habilidades que parecen ser polarizadas ya que por una parte piden que se tomen las decisiones de manera calmada y por otra parte piden que se haga con rapidez. Sin embargo esta formulación resulta efectiva, ya que se requiere de una persona que cuente con la destreza de saber elegir el mejor camino, en momentos de tensión en donde se necesita de una decisión inmediata.

Para lograr lo anterior un líder debe haber sido parte de un proceso de crecimiento personal y laboral que lo conducen a conocer sus potenciales y

debilidades. Por ende la experiencia y la capacidad de aprender de lo vivido también es un aspecto que el líder debe tener presente.

Los conocimientos que un líder pueda tener ante diversas situaciones, son una parte fundamental al momento de tomar decisiones; saber de cada tema y apropiarse del mismo con seguridad, brinda la gran garantía de saber que no está pisando en terreno desconocido y que las decisiones que pueda tomar no perjudicaran a la organización.

Según W.H Weiss existen cinco fases en la mente de un gerente al momento de tomar una decisión.

*Figura 2. Fases para la toma de decisiones*



Se puede decir entonces que la toma de decisiones es un proceso que se torna algo complejo y por tanto W.H Weiss sugiere que se debe seguir un orden específico para llevarlo a cabo.

El líder debe en primera medida pensar en las múltiples alternativas por las que puede encaminarse, no tener una visión lineal si no compleja de las alternativas de acción que cuenta para tomar una decisión. A su vez debe realizar el reconocimiento del problema, formulando una pregunta inicial, que constituya el punto de partida para solucionar un problema; si se desconoce este aspecto, es probable que se den muchas vueltas a diversos temas sin concluir cual es el que verdaderamente está afectando a la organización, por tanto el líder se tardaría más tiempo en hallar una solución.

Una vez el líder tenga identificado el problema, debe crear distintas soluciones realizando un análisis minucioso de los pro y los contra de cada una de ellas. Teniendo en cuenta los posibles resultados que se pueden presentar al encaminarse hacia una de ellas; aunque si bien es cierto que el líder no logra conocer todas las posibles soluciones, cuantas más opciones existan habrá mayor probabilidad de encontrar una que resulte provechosa.

Luego de tener las diferentes alternativas, el líder debe asignar un valor relativo a cada una de ellas, para lo cual debe priorizar entre los criterios más importantes para elegir la mejor opción a aplicar. Con el transcurso del tiempo y la práctica, los pasos mencionados anteriormente se van perfeccionando, por esto es indispensable que siempre se pongan en funcionamiento, sea para tomar una decisión muy importante o simplemente para aquellas que no se consideren de tal relevancia.

De esta manera se finaliza este capítulo en donde se destacaron algunas de las principales competencias y habilidades que propenden a un mejor liderazgo, que se verán reflejados en resultados eficaces para la organización.

## **2. EL LIDERAZGO BASADO EN LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA EN LA CULTURA ORGANIZACIÓN**

En este capítulo se hará énfasis en los sistemas de comunicación organizacional interna, lo cual debe ser encaminado por el gerente quien no sólo debe dirigir su mirada a los clientes, si no que a su vez debe reconocer la importancia que requieren los colaboradores. Puesto que generalmente se les comunican aspectos puntuales como nuevos reglamentos que los pueden afectar, decisiones que pueden ser arbitrarias para ellos o demás aspectos trascendentales en donde no se crea el espacio para que los colaboradores también comuniquen y hagan saber sus puntos de vista.

Transmitir información hace parte de las tareas que desarrolla un líder, este ejercicio consiste en hacer que las demás personas logren entender las ideas que se quieran plasmar. No obstante en el camino se pueden encontrar dificultades como la inadecuada receptividad. Un ejemplo de esto ocurre cuando un líder da una instrucción y esta no se cumple debidamente, probablemente porque el empleado no se encontraba preparado para recibirla entenderla y ejecutarla.

Es por eso que el gerente o el líder deben tener ciertas habilidades sociales basadas en la comunicación asertiva, se encuentra que para un líder se configura como una técnica ideal que permite que este no sea visto solamente de manera autoritaria, como aquel que simplemente imparte ordenes y delega, sino, por el contrario debe generar convicción ante sus colaboradores, manifestando sus opiniones e ideas de forma clara, defendiéndolas sin llegar a agredir a los demás.

Se debe conseguir un lenguaje que facilite la manera apropiada de dirigirse a los demás, expresando sus opiniones de forma clara y respetuosa,



poniendo en práctica la comunicación verbal (hablando en primera persona, verbalizando de manera positiva) y no verbal (gestos, postura tranquila) de tal manera que logre ser entendido por las personas que lo rodean y su mensaje sea útil, causando agrado en los colaboradores.

Un líder que pueda llegar a tener comunicación asertiva en la organización permite que este no sea visto solamente de manera autoritaria, como aquel que simplemente imparte órdenes y delega; por el contrario debe generar convicción ante sus colaboradores, manifestando sus opiniones e ideas, defendiéndolas, sin llegar a agredir a los demás, siendo claro, directo, generando confianza, motivando y siendo responsable.

De esta manera se pueden obtener resultados favorables dentro de la organización, tales como hacer notar lo que quiere un líder, definir sus puntos de vista, incrementar el trabajo en equipo, lo cual conduce al desarrollo satisfactorio de los objetivos. El líder debe eliminar de plano las posibilidades de incursión en las modalidades de comunicación agresiva y no agresiva.

Así mismo un gerente debe propender por que los canales de comunicación sean los más directos posible con las personas que están a su cargo. Es decir que cuando existen varios interlocutores para hacer llegar el mensaje, muchas veces este se puede tergiversar y su significado podría cambiar al llegar al receptor final. Por esta razón es prudente que un líder verifique si el mensaje que se dio fue el mismo que entendieron los receptores.

Para comprobar si el mensaje fue captado como el gerente lo esperaba W.H. Weiis plantea un método de verificación, el cual consiste en preguntar a los empleados si el mensaje fue entendido. Pero no basta con que den una afirmación positiva, ya que a algunas personas les será incómodo manifestarle al gerente que no entendieron lo que quería decir.

Entonces sí es necesario, se debe preguntar a los empleados qué fue lo que entendieron del mensaje; hacer que lo repitan con sus propias palabras ayuda a confirmar la efectividad de la instrucción, pedir que se realice una síntesis de lo más importante del mensaje hace que el grado de comprensión sea mayor.

A su vez se pueden realizar preguntas claves que hagan parte del mensaje para que sean respondidas por los subordinados y del mismo modo se puede pedir a los mismo, que compartan la información entre sus compañeros, fortaleciendo el mensaje y generando más participación.

Para obtener la recepción de ideas por parte de toda la organización, es pertinente integrar y practicar todos los sistemas de comunicación. Estos son: la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Se hace entonces interesante evidenciar la manera en cómo se llevan a cabo estos lineamientos de comunicación, forjando mejor entendimiento y con este, mejores equipos de trabajos en los cuales se dé lugar a la participación en la que se involucren a los actores de los procesos organizacionales, fomentando así la coordinación del trabajo, apropiación y reconocimiento de las labores, lo cual facilita la resolución de conflictos y aclarando las dudas que se puedan dar.

En referencia a las competencias del comunicador, M. Gutierrez indica “competencias del comunicador en las organizaciones” las cuales pueden ser tomadas por un líder como base fundamental para hallar una comunicación efectiva. Lo que se pretende es, por una parte, hacer de un líder una persona con capacidad y destreza para abordar diferentes temas, logrando transmitir sus conocimientos y poniéndolos en práctica y por otra, conseguir la manera que el líder pueda comprobar la veracidad de lo que se dice, conllevando a

manejar la información de forma veraz. En el mismo sentido se debe procurar la práctica de la competencia crítica.

La capacidad que tenga un líder para comunicar lo que se requiere, contempla la habilidad de entenderse con sus colaboradores, quienes muy probablemente tengan opiniones diferentes sobre los objetivos de la organización y por ende toman diversos comportamientos con respecto a lo que cada uno piensa. Por esta razón se hace importante esclarecer lo que cada uno opina y de esta manera poder unificar ideas que persigan un mismo objetivo.

En el texto seminario de teoría administrativa, plantean algunas “barreras y fallas en la comunicación” que pueden servir como guía a un líder, para no incurrir en ellas o en dado caso que lo haga, tener la capacidad de identificar cual fue el error cometido y tomar medidas al respecto.

Dentro de estas fallas se encuentra la falta de planeación; cuando en las empresas se omite la información sobre los objetivos que se quieren desarrollar es muy difícil que los trabajadores logren captarlos por si solos. Se considera relevante la tarea que se debe realizar con cada colaborador al momento vincularse laboralmente.

Para evitar esta posible falla, se cree preciso dar una capacitación donde se comunique al trabajador, la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización, esta es una forma de sensibilizar y adherir a cada persona de manera más eficaz a la organización.

Otra falla en la que incurren en los procesos de comunicación son los supuestos confusos, generalmente se presentan cuando se crean imaginarios, conjeturas o especulaciones que no han sido confirmadas, esto conlleva a una distorsión del mensaje inicial, tergiversando así el mensaje real y truncando la realización de los procesos dentro de la organización.

Del análisis del tema también se puede establecer, que la distorsión semántica, el mensaje deficiente y la poca capacidad de escucha, se configuran como falencias evitables en la comunicación organizacional.

Con respecto al papel que representa la comunicación hoy en día en las organizaciones, es evidente que se encuentra sujeto constantes cambios, ya que se han querido implementar procesos de cambio que se encuentran constituidos por diversos instrumentos de comunicación, los cuales deben ser abstraídos por el líder para realizar su labor de manera práctica.

Existen distintas herramientas de información que sirven como guía para un líder al momento de querer comunicar un mensaje.

(F. Garrido 2003) mencionan las siguientes: “Publicaciones internas, constituidas por cartas al personal, revistas, periódicos, carteleras, internet o videos”. Las cuales permiten mantener informadas a las personas que hacen parte de la organización, representando las actividades que se llevaran a cabo. De esta forma se logra que haya una participación masiva de las persona y se encuentren debidamente informadas.

Se cree que estos mecanismos deben ser elaborados de manera creativa, que logren captar la atención y difundan el mensaje principal.

El líder debe cerciorarse que esta tarea sea realizada por una persona idónea en el tema de publicidad o comunicaciones; ya que de lo contrario estas herramientas pueden existir pero no llegar de la manera que se espera a quienes conforman la empresa y será una inversión improductiva; esto ocurre en muchas empresas en donde existen distintos medios informativos, pero al momento de indagar a los empleados se muestran totalmente ignorantes frente al tema.

(M. Marchal 1969) mencionan también las herramientas de la comunicación “entrevistas, grupos de trabajo para la resolución, reuniones, buzón de sugerencias, celebraciones, convocatorias multitudinarias, jornadas de puertas abiertas, nuevas tecnologías, video conferencias” Estas estrategias mencionadas constituyen tanto las antiguas como las nuevas herramientas que pueden ser empleadas provechosamente, por tanto el líder debe incorporarse a las dos y sacar el mayor provecho de ellas.

Estos espacios deben ser aprovechados al máximo para poder comunicar lo que se desea realizar en cualquier nivel jerárquico de la organización, de esta manera se mantendrán en permanente contacto unos con otros. Generando retroalimentación sobre los procesos que se estén llevando a cabo.

En cuanto a las nuevas tecnologías de la comunicación se puede establecer que es una realidad que se esta viviendo, a la cual el líder debe incorporarse e involucrar a sus colaboradores. La aceptación y utilización de la tecnología hace parte de un proceso que puede llegar a facilitar el desarrollo del trabajo y para que sea utilizada de la mejor manera el líder debe conducir al buen empleo de la misma.

Al utilizar estos nuevos sistemas se busca disminuir la interacción presencial entre los miembros de la organización, también se evitan los tiempos de desplazamiento de un lugar a otro, se actualiza la información en corto tiempo, hay incremento del teletrabajo, todo esto con el fin de agilizar procesos que suelen ser dispendiosos por cuestiones de tiempo y espacio y por ende se ven atrasados.

Aunque estas herramientas son muy útiles, no hay que dejar de lado la comunicación tradicional, ya que esta hace que el contacto personal cree un vínculo más cercano y directo.

De esta manera se plasma entonces en este capítulo, el proceso de comunicación organizacional, representando algunos mecanismos mediante los cuales el líder se puede apoyar para hacer bien su trabajo, emitiendo mensajes efectivos a sus colaboradores.

## **Conclusión**

Tener en cuenta las características principales que un líder deba implementar en la organización y ponerlas en práctica, hace que sus colaboradores logren seguirlo, no sólo por que represente la figura de jefe, sino porque cuenta con las habilidades para hacer sentir a sus colaboradores parte de un equipo en el cual se encuentran satisfechos confiando en las capacidades que este tiene para dirigir, de esta forma se puede llegar al desarrollo satisfactorio y eficaz en pro de la organización.

La comunicación está presente en la mayoría de actuaciones que se tienen dentro de una empresa, por medio de esta se logra integrar los equipos de trabajo que persiguen un fin determinado; el líder debe propender a que se dé una comunicación eficaz.

## Referencias

- Caballo, V. *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*.
- Correa, S. (2011, 26 de enero). *Ciclo PHVA*. [Web log post]. Recuperado de: <http://asesoriassmc.blogspot.com/>
- Covey, R. (1994). *El liderazgo centrado en principios*. Segunda edición. Barcelona: Hurope S.L.
- Mayo, E. & Roethlisberger, F. (2011, 25 de junio). Elton Mayo y F. J. Roethlisberger y los estudios de Hawthorne. [Web log post]. Recuperado de: <http://adm-ujcv.blogspot.com/2011/06/elton-mayo-y-f-j-roethlisberger-y-los.html>
- Universidad Nacional de Colombia (s.f.). *Barreras y fallas en la comunicación*. Recuperado de: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3107Barreras\\_Fallas\\_comunicacion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3107Barreras_Fallas_comunicacion.htm)
- Weiss, W.H. *Guía práctica para la toma de decisiones*.
- Marchal, M. (1969); Cf. Katesembach, J.R y Smith D.K (1996), (Samchez Tabenero 2000), (M. Gutierrez 200), *Comunicación Empresarial*, Ecoe ediciones Ltda.