# COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

## CONCEPTOS BÁSICOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación verbal, escrita o gestual juega un papel primordial en el funcionamiento de las organizaciones laborales, sobre todo cuando el trabajo que se realiza consiste en interactuar con otras personas y no con máquinas o con aparatos.

Para que una comunicación se pueda establecer de forma correcta, es necesario que existan una serie de elementos: emisor, receptor, mensaje, canal, código común y retroalimentación.

No hay comunicación si no hay una persona interesada en hacerse comprender (el emisor) o si no tiene nada que comunicar (mensaje). Tampoco puede haber comunicación si no hay aire para que se escuche la voz, o papel para escribir o luz para ver los gestos (canales de transmisión). O si las palabras son en un idioma extraño, o si las señales como la clave Morse son desconocidas (códigos). Y aunque hubiera todo esto, si no hay otra persona dispuesta a comprender (el receptor) y a responder de alguna manera (retroalimentación), no podría haber comunicación.

En las organizaciones la falla de comunicación más común se debe a la interrupción del canal: las quejas se expresan en caricaturas; el descontento en malos tratos; lo “urgente” se clasifica como normal y lo normal como “pendiente”, etc.

El buen funcionamiento de una organización precisa de una comunicación eficiente y oportuna; revisar constantemente la calidad y operatividad de los canales es una de las maneras de contribuir al buen funcionamiento de la organización.

### TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación al interior de las organizaciones se puede clasificar atendiendo a las distintas condiciones en las que se desenvuelve el acto comunicativo:

#### A. Condiciones según el medio empleado

1. Verbal.

Se caracteriza por la presencia cara a cara de los interlocutores, lo que da pie a una gran dosis de espontaneidad. Permite un flujo constante de mensajes (verbales, tonales y gestuales) por parte de los interlocutores. El mensaje se transmite velozmente. La velocidad de la comunicación estimula las emociones y puede hacer surgir palabras, tonos o gestos no deseados por el emisor o malinterpretados por el receptor. No queda registro del acto comunicativo (salvo si se usa grabadora de audio o de video).

2. Escrito

No necesita la presencia de las personas. No exige respuesta inmediata: hay tiempo para corregir las palabras o el tono (sarcástico, suplicante, etc.); pero también puede extenderse mucho el tiempo de espera de una respuesta. Puede ser guardado como registro.

3. Electrónico:

Este modo combina las ventajas y desventajas de los dos anteriores: la más delicada es que queda registro de comunicaciones sumamente espontáneas y/o privadas.

4. Icónico:

Es una forma de comunicación bastante usual en las organizaciones. Son las señales de salida, de prohibición de fumar, etc. Pero también son los adornos que se exhiben en las oficinas, las caricaturas que se pintan en baños o carteleras, etc. Todos ellos envían mensajes a interlocutores anónimos o de identidad indiferente.

5. Gestual:

Alzar las cejas, fruncir el ceño mientras la otra persona habla, son señales comunicativas. Nada puede compararse al poder que tiene un apretón de manos, una mirada o un gesto, a la hora de expresar solidaridad, admiración, respeto y confianza entre los seres humanos.

#### B. Condiciones según relación social

Aunque en principio toda comunicación se da entre personas iguales en dignidad y derechos, a esta relación se sobreponen en las organizaciones otros tipos de interacción. La principal, es la relación laboral, que puede ser entre colegas o contener una relación de subordinación jerárquica. La comunicación, en este último caso, estará teñida por esta asimetría de poder.

La asimetría de poder puede originarse en un diferente acceso a la información. Por ejemplo, cuando un empleado atiende al público, la asimetría está en el conocimiento que detenta el funcionario sobre procedimientos o trámites, y la situación de demanda de información en la que está el usuario.

Otro caso es la comunicación que se establece entre el funcionario y el beneficiario de algún programa social; en este caso la comunicación estará marcada por la diferencia de roles: el funcionario representa al Estado y el beneficiario al ciudadano.

### “RUIDOS” O INTERFERENCIAS EN LA COMUNICACIÓN

Hay varios factores que entorpecen aunque no impidan la comunicación. El contexto en el que se produce el acto comunicativo es muy importante para la interpretación del mensaje: no significa lo mismo decir “adiós” después de una amarga pelea de novios, que hacerlo al salir de la oficina al fin de la jornada.

Cuando una organización debe implementar cambios importantes o explicar nuevas políticas, apela a convenciones, retiros o talleres, es decir, crea contextos que garanticen la correcta recepción de la información. De no ser posible reunirse físicamente, una comunicación escrita de manera llamativa e innovadora, partiendo de la empatía, puede captar la atención deseada y lograr los mismos efectos.

Otra “interferencia” que puede producirse se debe a las diferencias culturales, que implica un uso diverso de vocabularios, lo que puede generar malentendidos. Pero también esa diferencia puede ser abordada con prejuicios de raza, sexo, nacionalidad, que perturben seriamente la comunicación.

Otros ruidos aparecen cuando los canales comunicativos se encuentran deteriorados (nadie abre el buzón de sugerencias, o el subjefe no eleva la queja recibida, etc.) de ida o de vuelta (el que puso la queja no pregunta qué ha pasado con su demanda, etc.)

La mala predisposición es un ruido enorme. Si papel del receptor se limita a una actitud pasiva (por ejemplo: quedarse callado mientras habla el otro), ese silencio puede ser interpretado como desinterés. La escucha debe hacerse con una verdadera intención de entendimiento, demostrando atención e interés, postergando los comentarios, de manera que la persona pueda expresarse con tranquilidad. Una vez cumplida esta fase, esa misma

persona estará abierta y receptiva a las opiniones y sugerencias, porque sentirá que ha sido escuchada.

## MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

### CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente del trabajo percibidas por los trabajadores, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Cada persona tiene su propia percepción del medio en que se desenvuelve y ella incide directamente en su desempeño dentro de la organización.

El Clima Organizacional es relativamente permanente en el tiempo, y se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. Las percepciones dependen de las actividades que realiza el trabajador, y de las interacciones que mantiene durante su labor. De ahí que el Clima Organizacional es producto de la interacción entre características personales y organizacionales.

El Clima Organizacional se va formando por la interacción de una gran variedad de factores: modelo de dirección (autoritaria, participativa, etc.), sistema formal y estructura de la organización (organigrama, sistema de comunicaciones, etc.); valoración del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción personal, oportunidades), etc.

El Clima Organizacional influye en la satisfacción de los trabajadores respecto de su propia labor, y de las relaciones orgánicas, y por lo tanto en la productividad. De este modo puede decirse que la alta rotación, el ausentismo, o la poca innovación, son indicadores de un mal Clima Organizacional.

### EQUIPO DE TRABAJO

Por Equipo de Trabajo se entiende al conjunto de personas que trabajan de manera interdependiente, aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas.

El trabajo en Equipo es un método de trabajo colectivo, cooperativo, coordinado, en el que los participantes intercambian sus experiencias y respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta. Los miembros conocen las fortalezas y debilidades de cada uno y colaboran mutuamente para potenciarlas o neutralizarlas según sea el caso.

Los equipos representan una de las modalidades más formidables de trabajo que existen. Establecerlos adecuadamente, integrarlos con la gente idónea, fijarles un liderazgo efectivo y sustentar su labor, producen por lo general resultados excepcionales.

#### CAUSAS POR LAS QUE FALLAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

1- Necesidades disparejas: Un equipo falla en cumplir sus objetivos cuando existen personas que persiguen distintos objetivos.

2.- Metas confusas: cuando no está claro qué se espera del equipo.

3.- Roles poco claros: dentro del equipo no todos tienen la misma función. Es necesario aclarar los roles de los miembros que lo integran.

4.- Conflictos de personalidad: algunos de los miembros del equipo no siente empatía por alguno(s) de sus colegas

5.- Visión borrosa: el líder puede carecer o de liderazgo (problema de personalidad) o de claridad en las metas del equipo

6.- Cultura individualista: la tradición organizacional no ha incentivado el trabajo cooperativo e intersectorial.

7.- Canales de comunicación defectuosos: el trabajo del equipo no está siendo reconocido y/o el equipo no recibe del resto de la organización la información que requiere para su tarea.

### MOTIVACIÓN

Los factores motivacionales son aquellos que impulsan a la persona a actuar de determinada forma y hacia un propósito específico.

Un trabajador motivado trabaja con entusiasmo, es productivo, y requiere menos control. Una persona desmotivada reduce su productividad, se ausenta con frecuencia y/o pide rotación laboral, y puede llegar a crear un mal clima con sus colegas a causa de la frustración que experimenta.

Puede hablarse de dos tipos de motivación:

• Motivación Externa: Es la fuerza que empuja a las personas a realizar una acción pensando en la satisfacción de lograr una recompensa o evitar un castigo otorgados por otros

• Motivación interna: Es la fuerza que empuja a la persona a realizar una acción pensando en la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el realizador de la acción.

**La comunicación para el desarrollo**

La función de la comunicación. La comunicación en acción. Una nueva estrategia de comunicación para el desarrollo. La comunicación intra e inter organizacional. Talleres de aplicación. Comunicación interpersonal exitosa.

Las empresas y las instituciones son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión.

Todo cambio interno y externo afecta a la empresa o institución y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar.

Pero en nuestra civilización de la información ya no basta con actuar. Las organizaciones están obligadas a saber comunicarse con su entorno global, y a dominar todos los recursos relacionales. La comunicación se ha impuesto como la primera fuerza estrategia por encima de las técnicas de management y producción. Las necesidades de comunicación de las empresas se han afirmado, se han multiplicado y diversificado tanto que hoy la comunicación integral constituye una fuerza que es incluso más potente que la acción.

Los instrumentos tradicionales concentrados en anuncios y publicidad comercial se han revelado insuficientes, puesto que la actual cultura ya no es la de la producción sino la de las relaciones, el conocimiento y la gestión eficaz de las comunicaciones y la información.

Esta dinámica de transformaciones es imperiosa e irreversible. Su fuerza impone una recodificación, un replanteamiento profundo de la acción y la comunicación empresarial, que ahora presenta una nueva estructura inédita en tres grandes polos:

* El polo de las relaciones institucionales, las grandes decisiones políticas y estratégicas orientadas a los accionistas, los mercados de capitales, las instituciones, absorciones, privatizaciones, acuerdos internacionales, estrategias de identidad y de imagen corporativa, proyectos a medio y largos plazos.
* El polo de las comunicaciones internas con las exigencias de cambios culturales que afectan a todos los empleados y colaboradores; los requerimientos nuevos de la comunicación organizacional; las demandas de calidad generalizada; todas aquellas actividades culturales y comunicacionales, en fin, que fomentan los nuevos valores y son el soporte de la imagen;
* El polo de las comunicaciones externas con su creciente diversificación y especialización en función de las estrategias de marketing, imagen de marca, y naming, los productos, los servicios, los clientes, las tipologías de públicos, los segmentos emergentes, las contratendencias sociales, las relaciones de la empresa con su entorno próximo y con la opinión pública en general.

Este nuevo panorama tripolar se configura como tejido y muestra claramente que no hay problema puntual y que estos no surgen aisladamente.

Lo que resulta de todo ello es la necesidad de atender con eficiencia y coordinadamente este flujo de comunicaciones diversas por un lado. Y por otro la importancia que tiene el hecho que la empresa defina la estrategia global de su identidad cultural, de su imagen corporativa y el estilo de sus comunicaciones.

La autentica solución a estos requerimientos es exactamente un nuevo planteamiento estratégico e integrador para la gestión de las comunicaciones, que no caiga en el error de seguir la clásica separación de la comunicación y la acción sino que implica la regla de oro: la comunicación es acción y la acción es comunicación.

Sabemos que todo lo que la empresa o institución decide, hace y dice esta interrelacionado. Pero ignoramos donde y como lo esta.

También sabemos que todo cuanto la empresa proyecta hacia afuera hace dice y da a entender esta igualmente interrelacionada. Los significados de esta amalgama son interpretados y evaluados por los clientes, el mercado y la opinión publica que actúan en consecuencia, pero ignoramos como funcionan todos esos mecanismos.

Por qué el cambio? Porque antes los pilares de las empresas eran economía, organización, producción y administración. Hoy el nuevo paradigma tiene nuevos epicentros: Identidad, cultura, acción y comunicación.

Esta dinámica vital genera un subproducto: la imagen. Si queremos que esta no sea un residuo aleatorio y por el contrario se convierta en un valor determinante, , entonces debemos situar la imagen en la cima del razonamiento y tomarla como modelo de acción y comunicación. Es una nueva manera de solucionar los problemas integralmente y de construir al mismo tiempo la imagen.

Es la única manera efectiva de abordar con éxito situaciones de alta complejidad como crisis de identidad, cambios culturales, fusiones, concentraciones y privatizaciones, perdida de posiciones de una marca, envejecimiento de la imagen institucional, lanzamiento de una nueva empresa, un nuevo producto o un nuevo servicio etc.

**Acción**

La acción es esencialmente un desplazamiento de energía humana, mecánica o técnica en el entorno físico y social, que crea una modificación en este entorno o que introduce una nueva realidad o significado.

La empresa es un organismo que emprende acciones. Que toma y acomete iniciativas. Estas se materializan en actos, operaciones, actuaciones, acciones.

Pero la acción no es una reacción. La re-acción es la respuesta de la empresa o una situación dada a un estímulo o a una presión interna o externa.

Al contrario ser activo es ser proactivo. Es ser dueño de su conducta. Lograr desprenderse del contexto y organizar las decisiones de acción según su programa deliberado. Es rechazar someterse, ser capaz de crear distancias, definir las condiciones de los problemas y sus soluciones, calcular los medios de realización y llevarla a cabo con éxito.

La empresa interviene como causa de un proceso con el fin de transformar una situación. El éxito de esta intervención supone que se tendrán en cuenta los mecanismos de la causalidad social. Es decir que se deben conocer y evaluar las causas internas y también las que actúan desde el exterior de la empresa.

Todas estas condiciones características de la acción proactiva implica una actitud y también el potencial de un estilo de conductas muy potentes que se deben transmitir dentro de la misma organización y propagarse fuera. Ellas constituyen la base de la identidad y la cultura corporativa. Un proceder proactivo de este género esta encaminado hacia el liderazgo.

**Como actuamos?**

A menudo la acción se hace redundante, repetitiva, conservadora, inercial apuntando hacia un conservadurismo cómodo, contrario de la actitud del emprendedor quien decide innovar y asumir riesgos.

No es actuar por actuar, Se actúa para cambiar! Un cambio controlado que a menudo avanza y otras veces se detiene en función del entorno cambiante.

La acción es a veces activa y otra pasiva. Unas veces débil y otras fuerte. El equilibrio es unas veces estático y otras dinámico. La Empresa es un organismo autorregulado y autoestable capaz de equilibrar y balancear entre una actitud adaptativa y una proactiva.

**Estructura y sus componentes**

Una ESTRUCTURA es una organización, una configuración de elementos, materiales o mentales.

Lo que estructura una acción en la empresa es el carácter mismo de emprender, es decir de TOMAR INICIATIVAS.

A la hora de ponerlas en práctica se hacen evidentes una serie de pasos y de elementos que constituyen el PROCESO mismo.

Estos pasos y elementos son de orden voluntario, finalista, práctico y se rigen por una ESTRATEGIA, es decir por un designio calculado y planificado que es el vector mismo de la acción.

Y ésta debe saber combinar intuición, creatividad y racionalidad si se quiere conseguir el EQUILIBRIO hacia el éxito

**EMPATÍA**

La empatía es una cualidad de la [inteligencia emocional](http://www.saludterapia.com/glosario/d/44-inteligenciaemocional.html) que nos permite ponernos en la situación del otro a la par que intentamos pensar y entender cómo la otra persona. Para expresar esta cualidad se suele decir que:

*Se debe caminar con los zapatos del otro y hacer su camino.*

saber escuchar activamente es la clave de la empatía. Ello no quiere decir que compremos las emociones y la historia de la persona que tenemos enfrente, ya que entonces tendríamos difícil la salida. Tenemos que saber desconectar sin perder nuestro control para darle la compañía, la comprensión, la ayuda, el afecto o lo que la persona necesita en aquél momento aunque no lo dice explícitamente.

La escucha activa es la que equivale a escuchar y entender a comunicación desde el punto de vista de la persona que habla, de manera que entendemos lo que la otra persona está expresando con el habla sino también con los pensamientos y las ideas de lo que está diciendo. Esta habilidad necesita también la colaboración de la empatía, que es uno de los elementos más importantes de la inteligencia emocional.

De todo lo expuesto, vemos que una buena gestión de nuestras emociones nos permite tener una buena comunicación y empatizar con nuestros semejantes

Decimos que una persona es empática realmente cuando se pone fácilmente en el lugar del otro sin que exista comunicación al respecto y tan sólo con ver su comunicación no verbal.

Es decir

* Tono y volumen de la voz
* Inflexiones de la voz
* Gestos de la cara, el cuerpo, las manos
* Postura y distancia
* Sonrisa
* Contacto visual ( expresión , mirada, brillante, triste, pupilas dilatadas)
* Contacto Físico