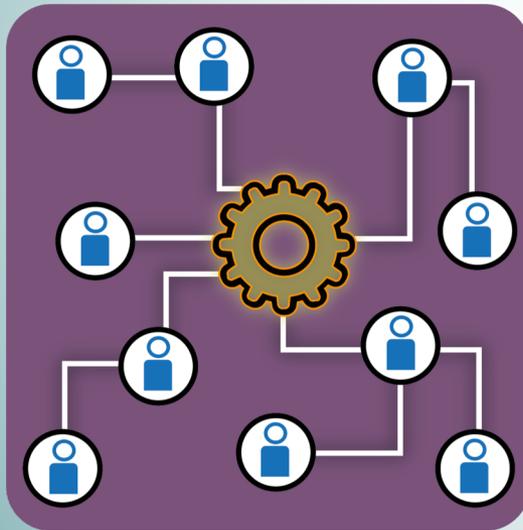


Estructura y Comportamientos Organizativos

Tema 7. Equipos de Trabajo, Liderazgo y Comunicación



Raquel Gómez López
Vanesa Sánchez Santos

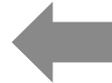
DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



- **ÍNDICE**
 1. *Equipos de trabajo*
 2. *El liderazgo*
 3. *La comunicación*



Objetivos de Aprendizaje

- Diferenciar entre grupos de trabajo y equipos de trabajo.
- Distinguir entre grupos formales e informales.
- Identificar los factores fundamentales del comportamiento de los grupos.
- Identificar tres tipos de equipos de trabajo.

- Distinguir entre Poder, Liderazgo y Autoridad.
- Describir el modelo de contingencia de Fiedler.
- Explicar la teoría del liderazgo situacional.
- Describir la teoría de la trayectoria de la meta.
- Identificar los estilos del modelo de participación del líder.

- Describir el proceso de la comunicación.
- Identificar los factores que influyen en el uso de rumores.
- Identificar las barreras comunes de la comunicación eficaz.

I. Equipos de Trabajo

ÍNDICE

1.1 Definición, tipos y formación

1.2 Comportamiento de los grupos de trabajo

1.3 Tipos de equipos de trabajo

I. Equipos de Trabajo

I.1 Definición, tipos y formación

DEFINICIÓN DE GRUPO DE TRABAJO

Conjunto de individuos que interactúa para *compartir información y conseguir que cada miembro se desenvuelva mejor en su área*

Sólo se refiere a la reunión de individuos para conseguir objetivos específicos, no implica la participación en trabajo colectivo

Un equipo es *un grupo de trabajo en el que los esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño mayor que la suma de lo que produciría cada uno individualmente*

Implica la generación de sinergias positivas a través del esfuerzo coordinado

I. Equipos de Trabajo

I.1 Definición, tipos y formación

TIPOS DE GRUPOS DE TRABAJO

Los grupos formales están determinados por la estructura organizativa, y el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido a las metas de la organización

Grupo de mando: *Determinado por el organigrama, los subordinados dependen directamente a un jefe que les dirige.*



Grupos de tareas: *se asocian trabajadores para realizar una tarea determinada.*



I. Equipos de Trabajo

I.1 Definición, tipos y formación

Los grupos informales *no están estructurados formalmente ni determinados por la organización. Son formaciones naturales que aparecen en respuesta a las necesidades de contacto social.*

Grupos de interés: Formados por personas que trabajan juntas para alcanzar determinados objetivos comunes que les reportará beneficios individuales.

Grupos de amistad: suelen formarse por personas que comparten una o más características comunes y persisten fuera del entorno laboral-

I. Equipos de Trabajo

I.1 Definición, tipos y formación

FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

¿Por qué se forman los grupos? (especialmente los informales)

- **Seguridad:** se reduce la vulnerabilidad frente a otro grupo o individuos
- **Estatus:** proporciona reconocimiento a los miembros
- **Autoestima:** proporciona sentimientos de autovaloración
- **Afiliación:** satisface necesidades sociales
- **Poder:** fuerza del número
- **Logro de la meta:** agrupa talentos, conocimiento

I. Equipos de Trabajo

I.1 Definición, tipos y formación

Proceso de desarrollo de grupos:

Modelo de las Cinco Etapas



I. Equipos de Trabajo

I.1 Definición, tipos y formación

Reflexiones sobre el modelo de cinco etapas

- Los grupos no siempre avanzan claramente de una etapa a la siguiente
- Cada grupo evoluciona de una forma determinada
- Se ignora el contexto organizativo: Si las reglas, tareas, recursos e información vienen dadas por la organización, las primeras etapas son prescindibles
- Pueden transcurrir a la vez varias etapas

I. Equipos de Trabajo

I.2 Comportamiento de los grupos de trabajo



Las condiciones externas pueden ser importantes **(Robbins 2004)**

- ✓ **La Estrategia de la organización** influye en el *poder* y los *recursos* que maneja cada grupo
- ✓ **La estructura de autoridad** determina la posición del grupo
- ✓ **Las Reglas formales** hacen más previsible el comportamiento
- ✓ **Los recursos** de la organización afectan a la capacidad de decidir
- ✓ **Los procesos de selección** afecta al tipo de personas del grupo
- ✓ **La evaluación y retribución del desempeño**
- ✓ **La cultura de la organización** restringe los comportamientos posibles
- ✓ **La distribución física** del grupo influye en su comportamiento

I. Equipos de Trabajo

I.2 Comportamiento de los grupos de trabajo

RECURSOS DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO:



El nivel de desempeño que obtenga un grupo depende en gran medida de los recursos que aporten los miembros del mismo, como:



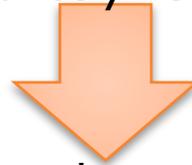
- Relacionadas con la tarea
- Intelectuales
- Capacidad de interactuar

- Sociabilidad
- Valentía
- Independencia

I. Equipos de Trabajo

I.2 Comportamiento de los grupos de trabajo

La estructura de un grupo es la configuración que adquiere el grupo al constituirse y desarrollar sus actividades



refleja los roles y posiciones
de sus miembros

Rol: modelo organizado de conductas relativo a determinada posición del individuo en un grupo

- ❖ No existen personas neutras, todos los miembros de un grupo desempeñan un rol.
- ❖ El rol puede ser escogido por el propio individuo.
- ❖ El rol puede ser asignado por el grupo

I. Equipos de Trabajo

I.2 Comportamiento de los grupos de trabajo

Roles **positivos** para el grupo

- El armonizador
- El alentador
- El aclarador
- El reductor de tensiones
- El opinante
- El iniciador
- El líder (positivo)

Roles **negativos** para el grupo

- El tímido
- El pasivo
- El mudo voluntario
- El distraído
- El interrogador
- El obstinado
- El quisquilloso
- El sabelotodo
- El manipulador
- El monopolizador
- El payaso
- El líder (negativo)

I. Equipos de Trabajo

I.2 Comportamiento de los grupos de trabajo

Elementos **relevantes de la estructura del grupo:**

- Las **Normas** determinan los criterios aceptables de conducta que comparten los integrantes de un grupo

La **Teoría de la Equidad** pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.

- El **Estatus**, rango social que los demás dan a los grupos o a sus miembros, es un *importante motivador* de la conducta
 - Un mayor estatus *disminuye la necesidad de ajustarse* a las normas formales y a la concordancia del grupo
 - La *teoría de la equidad* también se puede aplicar al estatus
 - Hay *diferencias culturales* en la importancia del estatus

I. Equipos de Trabajo

I.2 Comportamiento de los grupos de trabajo

- **El tamaño** del grupo afectará al esfuerzo de los individuos
 - Parece que los grupos pequeños funcionan mejor en la producción y los grandes en la resolución de problemas
 - **Free Rider problem:** Al no poder medirse individualmente las contribuciones, los individuos disminuyen su esfuerzo en el trabajo en grupo y aprovechan el esfuerzo de los otros.

- **La composición:** Los grupos heterogéneos suelen tener *mayor potencial*, pero también *más conflictos y peor coordinación*

- **La cohesión** afecta a la productividad de un grupo en función de cómo se pueda medir el rendimiento del grupo

I. Equipos de Trabajo

I.2 Comportamiento de los grupos de trabajo

Tareas del grupo

- Cuanto más **compleja** es una tarea, más beneficio se extraerá de las discusiones entre los diferentes miembros del grupo
- Cuanto mayor **interdependencia** haya en las tareas, más necesaria se hará la comunicación eficaz en el grupo

La **complejidad** e **interdependencia** de las tareas de un grupo determinará la relevancia de los **procesos de un grupo**

↪ Un *tamaño* de grupo grande favorece el acopio de información para la *toma de decisiones* complejas, pero entorpece la coordinación necesaria para su *implementación*

I. Equipos de Trabajo

I.3 Tipos de equipos de trabajo

Respecto al trabajo en grupo en general, el trabajo en equipo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado

- ❖ Los miembros del grupo tienen *habilidades complementarias*
- ❖ Existen *responsabilidades mutuas* y colectivas
- ❖ La necesaria *confianza mutua* depende de la honestidad, las habilidades, la consistencia, la lealtad y el saber compartir ideas.

Los tipos de equipos más comunes en las organizaciones serían:

- ❖ Equipos de solución de problemas
- ❖ Equipos de trabajo autodirigidos
- ❖ Equipos interfuncionales

I. Equipos de Trabajo

I.3 Tipos de equipos de trabajo

TIPOS: EQUIPOS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Son grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento se reúnen unas horas a la semana discuten *formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo*

- El típico ejemplo lo encarnan los círculos de calidad
- Suele incluir tanto subordinados como supervisores
- No se les suele dar capacidad para implementar unilateralmente sus decisiones



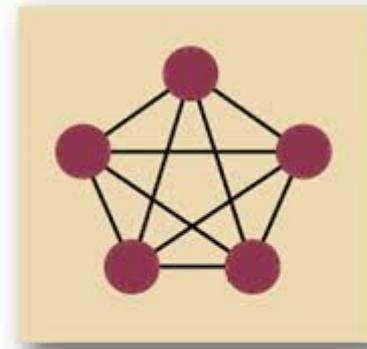
I. Equipos de Trabajo

I.3 Tipos de equipos de trabajo

TIPOS: EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS

Son grupos de 10 a 15 empleados que *asumen conjuntamente las responsabilidades de sus antiguos superiores en cuanto a:*

- Planeación y programación del trabajo
- Asignación de tareas y control del ritmo de trabajo
- Toma de decisiones operativas
- Ejecución de acciones correctivas
- Selección y evaluación



Self-managed

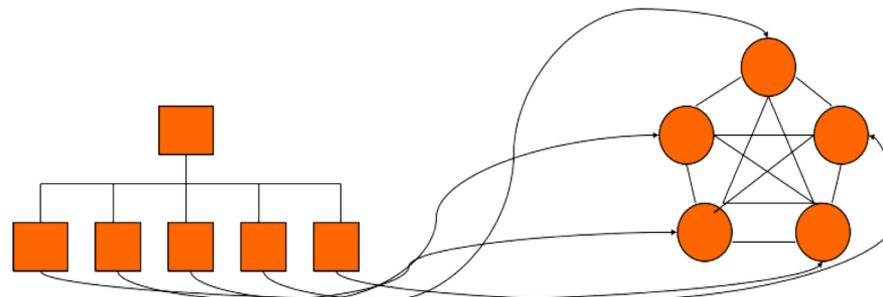
I. Equipos de Trabajo

I.3 Tipos de equipos de trabajo

TIPOS: EQUIPOS INTERFUNCIONALES

Son grupos de empleados de un nivel jerárquico similar, *trabajando en diferentes áreas, donde se reúnen para llevar a cabo una tarea*

- ✓ Pueden ser una buena herramienta para problemas transversales
- ✓ Son complicados de administrar, dada la diversa procedencia de sus miembros



2. Liderazgo

Metodología de la “clase invertida”

The flipped classroom

2.1 Definición (TODOS LOS GRUPOS)

2.2 Liderazgo y los rasgos personales GRUPO 1

2.3 Liderazgo y conducta GRUPO 2

2.4 Teorías de la contingencia

GRUPO 1- Fiedler

GRUPO 2 - Situacional

GRUPO 3 – Trayectoria o camino a la meta

GRUPO 4 – Líder-participación

2.5 Confianza y liderazgo GRUPO 3

2.6 Funciones de un líder eficaz GRUPO 4

2. Liderazgo

Metodología de la “clase invertida” The flipped classroom

Cada grupo tiene 1 hora para:

- 1. Leer la parte que le ha tocado del tema.*
- 2. Buscar información y ejemplos para ampliar las diapositivas y poder explicarlas.*
- 3. Preparar un documento con toda la información, ejemplos, esquemas, explicaciones, etc.*
- 4. Exponerlo en clase (15 min por grupo)*

2. Liderazgo

2.1 Definición

Capacidad de influir en un grupo para que se logren sus metas

- Implica la capacidad de **inducir el comportamiento** de otros
- **Dirigir una empresa** (implementar decisiones, coordinar, resolver problemas) **no es equivalente a liderarla** (establecer un rumbo, comunicar y servir de inspiración)
- La **autoridad formal** incita al individuo a asumir el papel de líder, mientras que los líderes informales surgen espontáneamente



2. Liderazgo

2.1 Definición

Hay que distinguir entre Poder, Liderazgo y Autoridad:

Poder: tomar decisiones que afectan el comportamiento de los otros, aún en contra de los deseos de ellos

Autoridad: Forma de poder que a diferencia de la coacción, manipulación o persuasión cuenta con legitimidad

Liderazgo se basa en la capacidad de influir; su fuente de legitimidad puede ser formal o informal. Según Weber:

- **Carismático:** basado en características personales (líder político)
- **Tradicional:** basado en normas y costumbres (brujo)
- **Racional:** basado en leyes y organizaciones formales (director general)

2. Liderazgo

2.2 Liderazgo y rasgos personales

Algunas “**teorías de los rasgos del liderazgo**” tratan de encontrar *un perfil de personalidad o conjunto de características que distinguen a los líderes de los que no lo son*

- Ninguna investigación ha encontrado características necesarias ni suficientes para hacer un líder eficaz in cualquier contexto
- Sí se han encontrado rasgos asociados habitualmente con el liderazgo: *ambición, energía, necesidad de poder, honestidad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento del trabajo*
- La aplicabilidad de estos resultados es limitada: Problemas de *causalidad* en las investigaciones El *contexto* es a menudo fuertemente restrictivo

2. Liderazgo

2.3 Liderazgo y conducta

Las “**teorías conductuales del liderazgo**” defienden **que lo que distingue a los líderes de los que no lo son son sus conductas**

Diferencia fundamental entre teorías de rasgos y conductuales:

¿El líder nace (selección) o se hace (formación)?

Las **primeras investigaciones** (U. Estatal de Ohio) identificaron hace 50 años dos categorías determinantes del éxito de un líder:

- **Iniciación de estructura:** Grado en que el líder define su papel y el de los subordinados en el intento de conseguir las metas
- **Consideración:** Grado en que el líder se preocupa por las ideas y sentimientos de sus empleados, creando cierta confianza mutua

2. Liderazgo

2.4 Teorías de la contingencia

La eficacia de un líder depende del contexto en que trabaje



Modelo de Fiedler

- Debe haber una correspondencia entre el estilo de trato del líder y su situación de poder respecto al grupo



Liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard)

- El estilo “correcto” de liderazgo depende de la madurez de los seguidores



Trayectoria a la meta (House)

- El líder sólo debe asistir a los seguidores para la consecución de sus metas y encajar esas metas en los objetivos de la organización



Modelo líder-participación (Vroom & Yetton)

- Existen una serie de reglas que definen cómo liderar según la situación

2. Liderazgo

2.4 Teorías de la contingencia

I. MODELO DE FIEDLER

Tres dimensiones de contingencia que definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia del liderazgo:

Relación entre el líder y los miembros

Nivel de estructura de las tareas

Posición de poder

Cuanto mayores sean la confianza en el líder, su poder y la estructuración de las tareas, mayor control tendrá el líder

Además, a través del cuestionario **CMP***, Fiedler identifica

Dos estilos básicos que puede tener el líder como individuo:

Estar interesado en el trato personal

Orientado a las relaciones

Estar interesado en la productividad

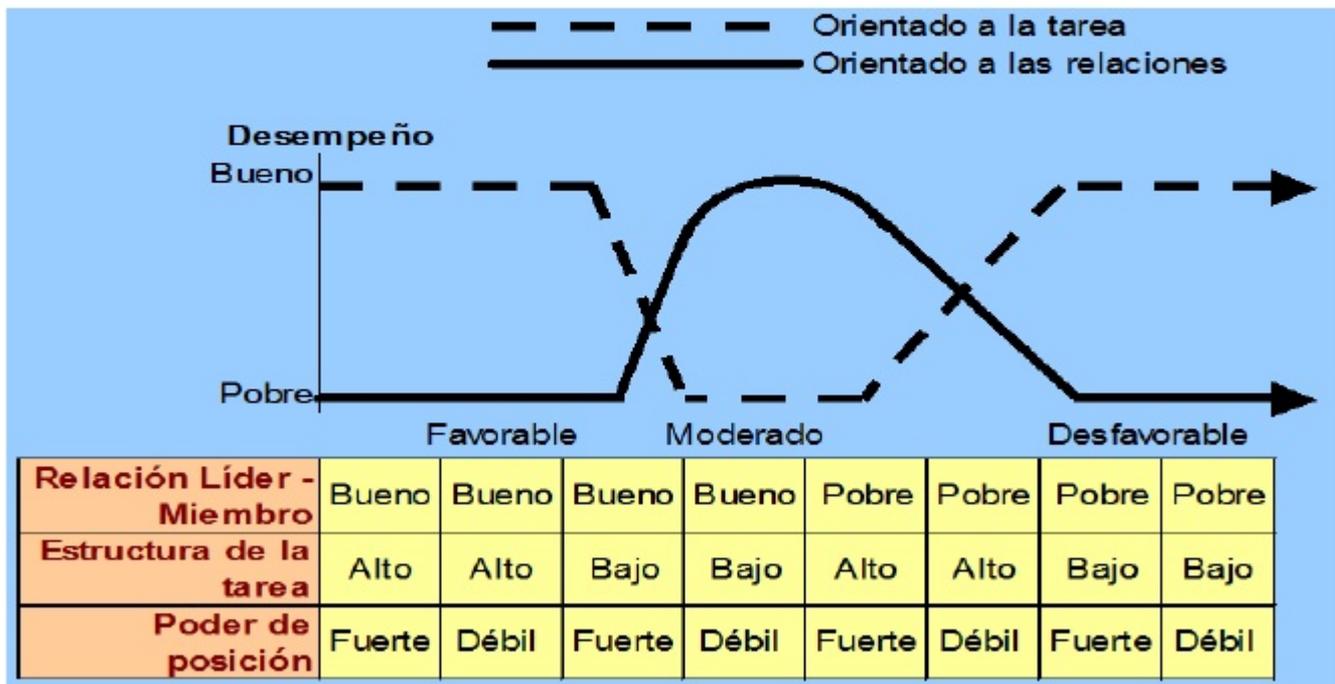
Orientado a las tareas

*CMP: Cuestionario del compañero menos preferido

2. Liderazgo

2.4 Teorías de la contingencia

Modelo de Fiedler



2. Liderazgo

2.4 Teorías de la contingencia

2. LIDERAZGO SITUACIONAL (Hersey & Blanchard)

Adoptar diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación y de los miembros del equipo para potenciar las capacidades de la gente y lograr mejores resultados

El líder controla

- Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

El líder supervisa

- Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.
- Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión.

El líder asesora

- El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

El líder delega

- Fase final de desarrollo donde el líder baja la intensidad de comportamiento seguidor dado que el colaborador ha obtenido un alto rendimiento y demuestra un alto interés por lo que realiza.

2. Liderazgo

2.4 Teorías de la contingencia

3. TRAYECTORIA A LA META (HOUSE)

La tarea del líder debe adaptarse de manera que contribuya a ayudar a los seguidores a cumplir sus objetivos, de forma compatible con los objetivos de la organización

Robert House propone dos tipos de factores situacionales moderadores de la relación entre la conducta del líder y los resultados:

- **Factores de contingencia ambiental**
- **Factores de contingencia de los subordinados**

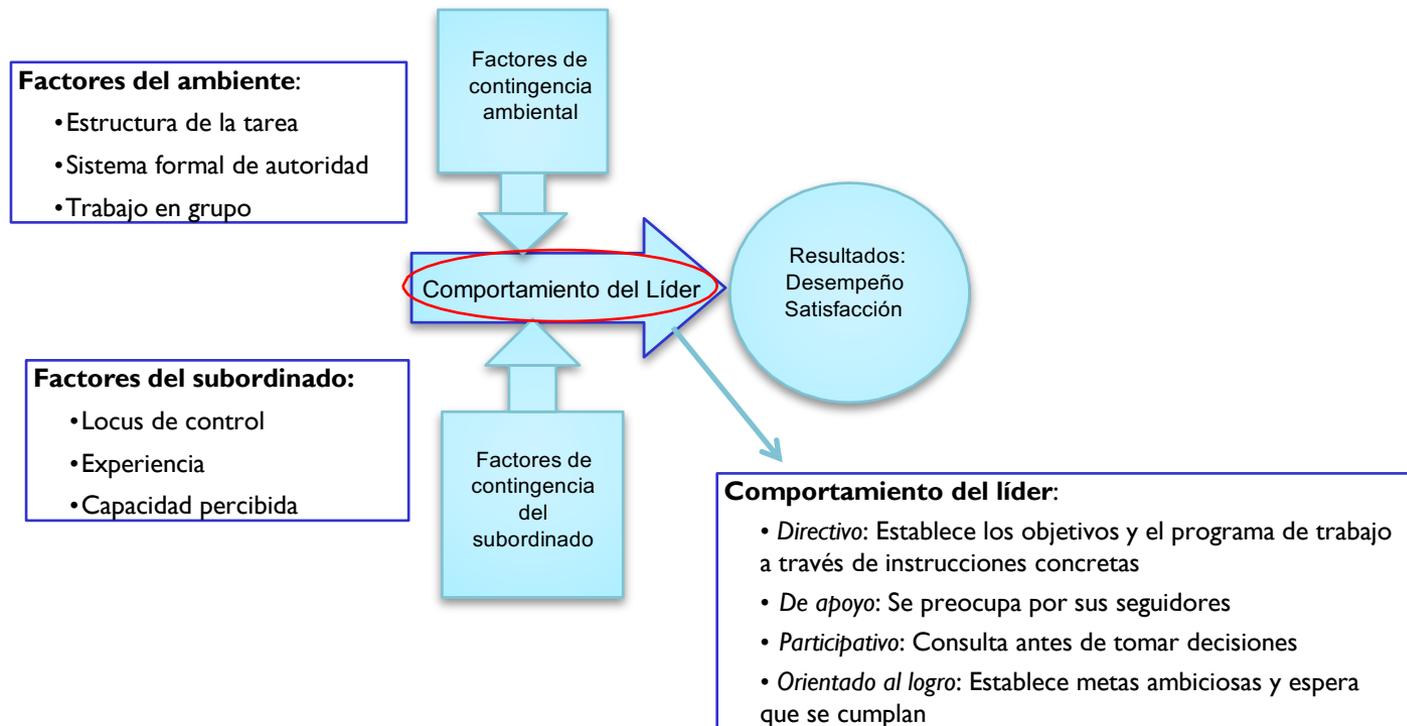
Además, se identifican cuatro tipos de liderazgo:

- **Líder directivo**
- **Líder “de soporte” o líder que apoya**
- **Líder participativo**
- **Líder orientado a logros**

2. Liderazgo

2.4 Teorías de la contingencia

3. TRAYECTORIA A LA META (HOUSE)



2. Liderazgo

2.4 Teorías de la contingencia

- Tareas ambiguas y tensas → liderazgo directivo aumenta la satisfacción
- Tareas estructuradas → liderazgo de apoyo aumenta desempeño y satisfacción
- Empleados con mucha capacidad → liderazgo directivo resulta redundante
- Alto locus de control interno:
 - liderazgo directivo disminuye la satisfacción
 - liderazgo participativo aumenta la satisfacción
- El liderazgo orientado a los logros incrementará las expectativas de los empleados de que su esfuerzo producirá un desempeño mayor cuando las tareas son estructuradas de manera ambigua.

2. Liderazgo

2.4 Teorías de la contingencia

4. MODELO DE PARTICIPACIÓN DEL LIDER

Este modelo determina qué estilo de liderazgo es recomendable según una serie de circunstancias coyunturales que se incorporan en forma de preguntas en un árbol de decisión

Según Vroom y Yetton, el resultado será uno de los siguientes cinco estilos distintos:



2. Liderazgo

2.5 Confianza y liderazgo

La confianza, entendida como la **esperanza fundamentada de que el otro no nos engañará**, es necesaria para que los líderes puedan acceder al **conocimiento** y la **cooperación** de sus seguidores

Dimensiones clave del concepto de confianza

- **Integridad**
- **Competencia** (respecto por las capacidades del individuo)
- **Congruencia** (entre palabras y actos)
- **Lealtad**
- **Franqueza**

2. Liderazgo

2.5 Confianza y liderazgo

Existen diferentes tipos de confianza, que proporcionan diferentes grados de estabilidad:

- ❖ **Confianza por disuasión:** Basada en el miedo a las represalias, depende de la posibilidad de aplicar castigos cuando se rompe
Típica de las relaciones débiles (casi el único tipo de confianza que puede existir entre dos desconocidos)

- ❖ **Confianza por conocimiento:** Fundada en la capacidad de anticipar la conducta de otros por el conocimiento previo
La típica existente entre compañeros de trabajo Es resistente a actuaciones incongruentes puntuales, si tienen una explicación aceptable

- ❖ **Confianza por identificación:** La existente cuando hay una conexión emocional fuerte entre las partes, además de conocimiento

2. Liderazgo

2.6 Funciones de un líder eficaz

¿Qué asuntos se consideran actualmente de especial relieve para un líder eficaz?

- Capacidad de liderar un equipo
- Función de mentor
- Administración de uno mismo
- Inteligencia Emocional
- Selección y formación de líderes

2. Liderazgo

2.6 Funciones de un líder eficaz

La función de un líder de equipo es distinta de la función tradicional de liderazgo de un supervisor de planta

En particular, hay cuatro funciones especialmente importantes para el líder de un equipo :

- Enlace y representación exterior del equipo
- Solución de problemas (más organizativos que técnicos)
- Administración de conflictos internos
- Entrenamiento

2. Liderazgo

2.6 Funciones de un líder eficaz

La *función de mentor* consiste en enseñar, apoyar y patrocinar activamente a empleados de menor experiencia (o nivel)

¿Por qué debe un líder actuar como mentor?

- Canal informal de comunicación: La relación entre mentor y protegido da al primero una *puerta de acceso directo a las actitudes y sentimientos de los subordinados*
- Los protegidos se sienten más motivados, aumentando su productividad y compromiso con la organización

Problema “social” del mentorazgo: Contribuye a perpetuar situaciones de discriminación

2. Liderazgo

2.6 Funciones de un líder eficaz

Estudios recientes apuntan a la **inteligencia emocional** como un factor que explica hasta el 90% de las diferencias en la eficacia de los líderes (especialmente en trabajos con mucho trato social):

Un alto CI es algo necesario pero no suficiente

Componentes claves de la inteligencia emocional:

- Conciencia: tener una visión realista de uno mismo
- Administración personal: Manejarse en situaciones ambiguas
- Empatía para ser capaz de formar y retener talentos
- Habilidades sociales: Capacidad de persuadir, encabezar cambios...
- Motivación

3. Comunicación

ÍNDICE

3.1 Funciones de la comunicación

3.2 Elementos del proceso de comunicación

3.3 La comunicación en las organizaciones

3.4 Barreras de la comunicación eficaz

3. Comunicación

3.1 Funciones de la comunicación

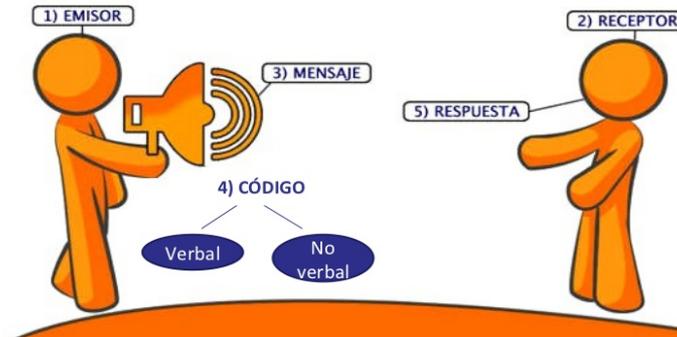
La comunicación organizativa se refiere a la **transferencia de significados entre miembros de una organización**

Implica tanto la **transmisión** en si misma de las ideas como su **comprensión** por quien la recibe



3. Comunicación

3.2 Elementos de proceso de comunicación



Emisor: El que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).

Receptor: El que recibe la información (individual o colectivamente). Puede ser una máquina.

Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.

Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

Mensaje: La propia información que el emisor transmite.

Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

3. Comunicación

3.2 Elementos de proceso de comunicación

Dirección de la comunicación:

- **La comunicación descendente se dirige a niveles inferiores en la organización**, para asignar metas, dar instrucciones, señalar problemas..
 - Ej.- Las circulares, carteles anunciantes...
- **La comunicación ascendente se dirige a niveles superiores en la organización**, para obtener *feedback* e información local
 - Ej.- Reuniones “de queja”, encuestas de opinión...
- **La comunicación horizontal se produce entre niveles jerárquicos equivalentes, para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación**

3. Comunicación

3.2 Elementos de proceso de comunicación

Tipos de lenguaje:

✓ **Oral:**

Ventajas: velocidad y retroalimentación

Desventajas: mayor distorsión (ej.- teléfono estropeado)

✓ **Escrito:**

Ventajas: tangible, verificable, guardar, más cuidadoso

Desventajas: consume tiempo y falta feed-back

- #### ✓ **No Verbal:** Fundamentalmente corporal, permite emitir mensajes de afinidad y estatus, entre otros.

3. Comunicación

3.3 La comunicación en las organizaciones

Los **rumores** que corren entre los empleados de una empresa constituyen su **red informal** de comunicación

- En principio, *no están controlados* por la administración
- A veces tienen más *credibilidad* que a los comunicados formales
- Afectan a los *intereses personales* de los involucrados

Los estudios muestran la importancia de estas redes informales:

- El 75% de los empleados se entera de las cosas por rumores
- Sólo un 10% de los empleados *ejercen de “cotillas”*
- Los rumores en las organizaciones suelen ser *ciertos en un 75%*

3. Comunicación

3.3 La comunicación en las organizaciones

¿En qué circunstancias se generan los rumores?

- *Situaciones ambiguas* sobre las que la empresa no se pronuncia, o no lo hace de forma creíble
- Cuando estas situaciones *afectan de forma importante* a los empleados y la ambigüedad les crea un estado de *ansiedad*

¿Cómo limitar los rumores y sus consecuencias negativas?

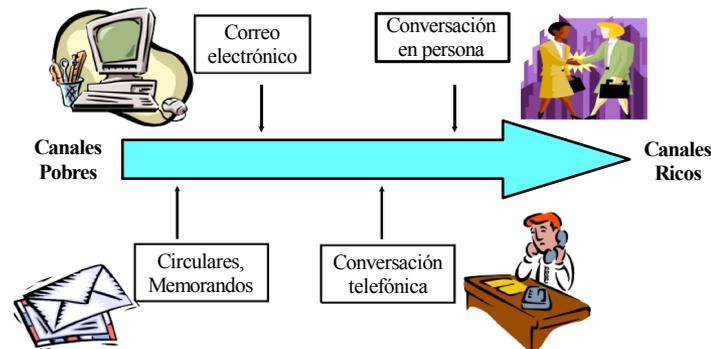
- Fijar fechas fijas para la toma de decisiones importantes
- Explicar por qué algunos asuntos se están administrando secretamente
- Explicar ventajas e inconvenientes de las alternativas a elegir, incluyendo la descripción del peor escenario posible

3. Comunicación

3.3 La comunicación en las organizaciones

¿Qué canal de comunicación usar para cada tipo de mensaje?

- La respuesta está en función de la capacidad que tenga el canal para:
 - ... manejar varias claves al mismo tiempo
 - ... proporcionar un retroalimentación rápida
 - ... hacer la comunicación personal
- “riqueza del canal”**
- Los mensajes ambiguos y complicados requieren un canal más rico
 - Los mensajes más rutinarios pueden ser detallados en canales pobres



3. Comunicación

3.4 Barreras de la comunicación eficaz

- ❖ **Filtrado:** El emisor puede manipular la información para que aparezca más favorable a ojos del receptor
- ❖ **La percepción selectiva:** Los receptores también proyectan sus temores o esperanzas sobre los mensajes que decodifican
- ❖ **Sobrecarga de información:** Si la información que recibimos excede nuestra capacidad de procesar, podemos cometer errores al priorizar
- ❖ **La ansiedad que provoca la comunicación (oral)** hace que se abuse a menudo de canales pobres (escritos)

3. Comunicación

3.4 Barreras de la comunicación eficaz

Elementos que pueden ayudar a superar estas barreras

- Implicación del presidente y de los gerentes
- Promover canales de doble vía (ascendente y descendente) para la retroalimentación
- Comunicación cara a cara
- Cuidar especialmente la distribución de malas noticias
- Empatía que permita orientarse al receptor
- Adaptar los modelos de mensaje para los distintos receptores
- Tratar la comunicación como un proceso continuo