

Universidad Abierta Interamericana



Título: Ejercicio de la comunicación en el rol del líder dentro de un equipo de trabajo en el ámbito organizacional

Estudio de Caso

Autor: Martin Bossi

Tutora: Prof. Silvina Gerbaudo

Fecha de Presentación: 28/06/16

Trabajo final integrador presentado para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título Licenciado en Relaciones Públicas.

Facultad de Ciencias de la comunicación

Carrera: Licenciatura en Relaciones Públicas

Índice

Página

<i>Introducción.....</i>	<i>3</i>
<i>- Justificación.....</i>	<i>4</i>
<i>-Planteo del problema-caso.....</i>	<i>5</i>
<i>-Objetivos.....</i>	<i>5</i>
<i> Objetivo General.....</i>	<i>5</i>
<i> Objetivos Específicos.....</i>	<i>5</i>
<i>Capítulo 1.Marco Teórico.....</i>	<i>6</i>
<i>Capítulo 2.Abordaje Metodológico.....</i>	<i>54</i>
<i>-Análisis e interpretación del material relevado (evidencias).....</i>	<i>55</i>
<i>-Conclusiones.....</i>	<i>72</i>
<i>- Bibliografía.....</i>	<i>73</i>
<i>- Anexos.....</i>	<i>75</i>

I. Introducción

Robert Lussier & Christopher Achua , dos referentes en el campo de las Relaciones Públicas, sostienen que dentro de las organizaciones, el ejercicio de la comunicación conlleva un papel muy importante tanto para la efectividad como para el desarrollo y proceso de un determinado rol como , en este caso , el rol del líder. El conjunto de actividades que estas personas ejercen, los lleva a la necesidad de contar con una notoria transmisión y retroalimentación de mensajes para el logro de los objetivos. Estos mensajes a su vez, para que sean efectivos acorde a los objetivos, deben encontrarse previamente elaborados y planificados. La finalidad de dicho planeamiento, es la de dirigir los mensajes a determinados destinatarios con una finalidad cierta y concreta. Entendemos que estos destinatarios, son aquellos sobre los cuales los líderes influyen, para así poder obtener los resultados deseados y conseguir los objetivos propuestos.

La comunicación resulta ser una actividad indispensable que los líderes realizan para dar a conocer sus ideas y propuestas, donde lo que se busca es la aceptación e identificación de estas por sus seguidores, logrando un respaldo de las mismas. Es parte de la comunicación y el desempeño del líder transmitir significados de manera tal que las personas que participen en la recepción de los mismos puedan entender el mensaje y captar la información de manera correcta. Haciendo referencia a lo mencionado anteriormente, es mucho más probable que tengan éxito las organizaciones con sistemas de comunicación efectivos que las que no lo tengan. El intercambio de información entre el líder y sus seguidores, tanto a través del envío de mensajes como a través de la retroalimentación, debe fundamentarse en un objetivo. Es el líder quien debe lograr proponer estos objetivos, y su manera de alcanzarlos conllevando así al desarrollo de un efectivo equipo de trabajo, en donde estos avancen en forma conjunta. Los comunicados que el líder realice deben ser orientados a los fines planeados, es decir, en mira del cumplimiento de aquellas cosas que quiera lograr el líder en los demás a través de la influencia.

Es por ello que las habilidades para contar con buenas relaciones y la comunicación son el motor de todo buen liderazgo. Ahora bien, todo mensaje y toda comunicación deben ser planeados estratégicamente cuando el líder desea influir. El estudio de esta comunicación dentro del rol del líder es el motivo del mismo. Es por ello que sería importante e

interesante cuestionarnos cómo se ejerce la comunicación en el rol del líder dentro de un equipo de trabajo en un ámbito organizacional.

Dado que el enfoque o metodología indica de qué manera se ha llevado adelante el trabajo y la forma en que se llevó a cabo el estudio, se puede afirmar que el diseño y tipo de enfoque realizado en este análisis es cualitativo.

Dado el tipo de investigación, que es la categoría de estudio para el desarrollo de este caso por su nivel de análisis, es explicativo-descriptivo.

Es una investigación que consiste en un proceso basado en la búsqueda e interpretación de datos obtenidos mediante entrevistas. El propósito de este diseño es el aporte de información referido al tema.

Justificación

El presente estudio de caso pretende hacer una revisión, un análisis, y una interpretación en relación a la comunicación de un líder político con su equipo durante veintiocho años.

En mira de poder aportar información y nuevos conocimientos a través de la reflexión de la práctica desde una perspectiva teórica cierta y determinada, el presente estudio de caso se justifica por lo siguiente:

-Conveniencia: Se pretende que los resultados adquiridos por el estudio realizado ofrezcan orientaciones sobre la importancia y el ejercicio de la comunicación de un líder con su equipo de trabajo.

-Relevancia Social: Las conclusiones adquiridas y definidas a partir de este estudio de caso resultan ser relevantes ya que proveen de nuevos conocimientos a los lectores.

-Implicaciones prácticas: Se pretende obtener mayores conocimientos en concepto de práctica y en relación a la teoría analizada.

-Valor Teórico: El estudio realizado servirá para poder describir el ejercicio de la comunicación y en particular la de un líder político.

-Viabilidad: Es estudio es viable ya que se tiene acceso a información y a la opinión de un grupo de personas entrevistadas sobre el líder del que formaron parte de su equipo.

De allí que este caso merezca ser considerado con detenimiento, pues podría colaborar con los conocimientos que se requieren.

Planteo del Caso

El presente trabajo pretende aportar información en relación al siguiente caso: el ejercicio y la importancia de la comunicación de un líder político, en este caso José Mastrocola, quien ejerció la Presidencia Comunal de Coronel Domínguez durante 28 años de gestión con el mismo equipo de trabajo.

Objetivos

Objetivo General:

Analizar la incidencia de la comunicación en el rol de un líder con su equipo de trabajo en el ámbito organizacional.

Objetivos Específicos:

- Detectar la estrategia de comunicación del líder en una organización.
- Explicar la importancia y finalidad de la retroalimentación en el rol del líder.

-Determinar la importancia de la comunicación de un líder para la eficacia de su rol como tal.

-Identificar la forma de influencia del líder a través de la comunicación.

Capítulo 1.

Marco Teórico

El presente capítulo se encontrará destinado a la incorporación y desarrollo de categorías conceptuales referidas a las temáticas de comunicación y liderazgo, para así luego poder con las mismas fundamentar el estudio realizado, interrelacionando varias categorías y logrando así, a través de una reflexión, una interpretación del desarrollo de nuestro trabajo.

Comunicación

A manera de introducción, se cita al autor Robbins (1999, p.310) quien sostuvo que:

"La buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización. Ningún grupo puede existir sin la comunicación: la transferencia de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra pueden difundirse la información y las ideas. Por tanto la comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado".

Para explicar la temática de la comunicación e introducirnos en la misma, citamos a este autor quien trata la misma como un proceso, que resulta fundamental para la efectividad grupal de las organizaciones.

Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Este mensaje a su vez, se realiza a través de una fuente (transmisor) y un receptor. El mensaje, debe ser codificado, es decir, convertido en una forma simbólica y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente

(decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado de dicho proceso es la transferencia de significado de una persona a otra.

Entendemos aquí, entonces, como se da lugar en un principio a la comunicación basándose esta iniciativa en un proceso que comienza en un transmisor quien a su vez codifica el mensaje para luego enviarlo mediante algún canal al receptor quien decodifica el mensaje originado.

De esta forma, se encuentra explicado este proceso que origina la comunicación, sobre el cual desarrollaremos más adelante categorías conceptuales referidas a la temática desde una perspectiva inicial ya entonces elaborada.

Está claro, en un principio que no se puede comunicar lo que no se sabe ya que de esta forma es probable que el receptor no lograra entender el mensaje.

“Las creencias y los valores del emisor, como parte de su cultura, actúan como influencias en tanto que es fuente comunicadora”. Robbins (1999,p.313).

“El mensaje es el producto físico real de la fuente codificadora. Cuando hablamos, el habla es el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando pintamos, la pintura es el mensaje. Cuando gesticulamos, los movimientos de los brazos, las expresiones de la cara son el mensaje. El grupo de símbolos que usamos para transferir el significado, el contenido del mensaje mismo y las decisiones que tomamos al seleccionar y arreglar tanto la codificación como el contenido, afectan a nuestro mensaje”. Robbins(1999, p.313)

“El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. A la fuente le corresponde seleccionarlo y determinar cual canal es formal y cuál canal es informal.” Robbins (1999, p. 313).

Dicho en otras palabras, el mensaje viaja a través del canal que será seleccionado por la fuente y determinará cuál es formal e informal.

Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales siguen los canales informales en la organización. Vale decir, los canales formales transmitirán mensajes propios de las actividades de la organización y los mensajes personales serán transmitidos por los canales informales.

El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda entender el receptor. Esto es la decodificación del mensaje. Así como el codificador estuvo limitado por sus habilidades, sus actitudes, sus conocimientos y su sistema sociocultural, el receptor está igualmente restringido. Del mismo modo en que la fuente debe tener la habilidad de escribir o hablar, el receptor debe tener la habilidad de leer o escuchar, y ambos debe ser capaces de razonar. El conocimiento, las actitudes y la experiencia cultural influyen tanto en la habilidad de recibir como en la de enviar.

El último eslabón en el proceso de la comunicación es el circuito de retroalimentación. Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que codificó, si el mensaje se pone de nuevo en el sistema, surge la retroalimentación. La Retroalimentación consiste en verificar si tuvimos éxito al transferir nuestros mensajes como intentamos transferirlos desde el principio. Determina si el entendimiento se ha logrado o no.

Ahora bien, podemos decir que de acuerdo al autor (Robbins, 1999) la comunicación puede ser de forma descendente como de manera ascendente.

Cabe destacarse, que dichas formas de comunicación las tendremos en cuenta para el análisis posterior que realizaremos en nuestro trabajo, para así de esta manera, poder identificar la presencia y la aplicación de estos modelos de comunicación en el caso seleccionado.

Hecha esta salvedad, definimos estos dos modelos a continuación:

El autor afirma que la comunicación descendente es toda aquella que se da desde un cierto nivel jerárquico organizacional hacia un nivel más bajo. Para dar a entender esto, se nombran algunos ejemplos: los gerentes que se comunican con sus subordinados, los líderes de grupos para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. (Robbins,1999).

Ahora bien, no es necesario que esta comunicación descendente se lleve a cabo oralmente o cara a cara. Puede que se realice a través del envío de cartas a los hogares de los empleados para darles a conocer una nueva política como podría serlo otra indicación.

Por otro lado, mencionada la comunicación descendente, nos resta explicar la comunicación ascendente.

La comunicación ascendente *“es aquella que fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización” Robbins (1999, p.315).*

Es decir, dicho en otras palabras, la comunicación ascendente, refiere a todos aquellos mensajes que envían las personas que se encuentran desde el cargo jerárquico más bajo de una organización hacia aquellos que ocupan puestos más elevados dentro de la misma, con la finalidad de que estos puedan recopilar información necesaria para la toma de decisiones.

Siguiendo dicho autor, se utiliza para dar retroalimentación a los de arriba, es decir, informar a aquellas personas que poseen mayor jerarquía acerca del progreso hacia las metas, para también poder darles a conocer problemas actuales.

Es esta comunicación, aquella que mantiene a las personas de mayor nivel jerárquico, informados sobre el estado actual de los empleados en sus puestos laborales, sobre la relación de estos con los compañeros de trabajo y sobre la organización en general, afirma el autor (Robbins,1999).

Ahora bien, dentro de la comunicación, sería interesante cuestionarnos cómo los miembros de un grupo intercambian significados. Para ello encontramos que existen tres métodos básicos dentro de la comunicación interpersonal: Comunicación oral, escrita y no verbal(Robbins,1999).

Vale aclarar, que dichos métodos de comunicación obtenidos mediante este autor, los tendremos en cuenta para nuestro análisis posterior, en donde observaremos la aplicación o no de estos mismos al caso seleccionado.

Comunicación Oral:

“El principal medio de transmitir mensajes es la comunicación oral. Discursos, encuentros formales entre dos personas o discusiones en grupo y sistemas informales de rumores, son formas populares de comunicación oral. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. En un plazo brevísimo es posible transmitir un mensaje oral y recibir una respuesta. Si el receptor no está seguro del mensaje, el emisor lo detecta por la retroalimentación inmediata y puede corregirse pronto” Robbins (2004, p.287).

La comunicación oral, así de esta forma, resulta ser el pilar básico de la comunicación, ya que el mensaje se transmitirá llegando al receptor de forma segura muy rápidamente y se obtendrá así mismo una respuesta.

Comunicación Escrita:

“Las comunicados escritos son memorandos, cartas, correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, noticias publicadas en los tableros de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos.” Robbins (2004, p.288).

El autor sostiene que un emisor muchas veces elige la comunicación escrita ya que es un medio tangible y verificable. Es decir, el mensaje puede ser guardado indefinidamente. Si surgen algunas dudas o preguntas, se encuentra disponible para verificar nuevamente el mensaje.

Comunicación no verbal:

“Cada vez que damos de palabra un mensaje a alguien, también transmitimos un mensaje no verbal. En algunos casos, el componente no verbal es todo el mensaje” Robbins (2004, p.288).

Esta comunicación es representada por los movimientos del cuerpo, las entonaciones o énfasis que damos a las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y el receptor.

“Actuamos de acuerdo a nuestro estado de ánimo con el lenguaje corporal no verbal. Arqueamos una ceja por incredulidad. Nos frotamos la nariz por azoro. Cruzamos los brazos para protegernos o aislarnos. Alzamos los hombros por indiferencia, guiñamos por complicidad, toqueteamos con los dedos por impaciencia, nos golpeamos la frente por un olvido” Robbins (2004, p.288).

Vemos como entonces, en las situaciones actuales y cotidianas, estas acciones revelan y comunican, ya que el lenguaje corporal se suma a la comunicación verbal. Cuando el movimiento del cuerpo se enlaza al lenguaje hablado, confiere un sentido más completo al mensaje del emisor.

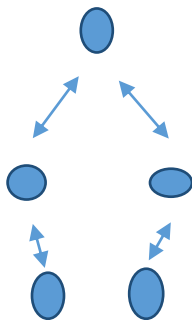
Resulta interesante, saber que es importante que el receptor esté atento de estos aspectos no verbales de la comunicación. El autor sostiene que hay que observar los signos no verbales, así como escuchar el significado literal de las palabras del emisor.

Mencionados los métodos de comunicación interpersonal, nos resta explicar las redes de comunicación que pueden encontrarse en una organización.

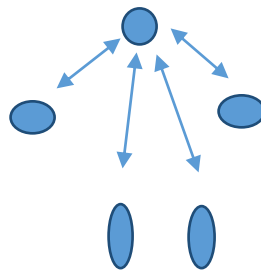
Es por ello que nos vamos a enfocar en las redes formales, los rumores y mecanismos computarizados que usan las organizaciones para facilitar la comunicación. Vale aclarar que esta variedad de redes, ya sean formales o informales como describiremos más adelante, en nuestro análisis explicaremos la selección y aplicación de una de ellas y el motivo de la misma.

En primer lugar, dando lugar a las Redes Formales, encontramos tres redes comunes que se dan en los grupos pequeños.

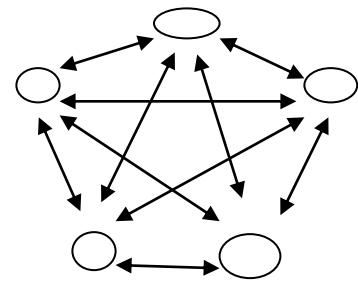
A) Cadena



B) Rueda



C) Multicanal



En la figura A, la red Cadena sigue una línea formal de mando. Esta red se aproxima a los canales de comunicación que se encuentran en una organización rígida de tres niveles.

En la figura B, la red Rueda representa una comunicación entre un líder y sus seguidores, es decir hay una figura central que es el conducto para la comunicación con todo el grupo.

Por último, la red Multicanal permite a todos los miembros del grupo comunicarse unos con otros. En la práctica, refiere a los grupos auto dirigidos, en los que todos los integrantes tienen la libertad de dar su aportación y nadie asume un papel de liderazgo.

Cabe destacar que, el sistema formal no es la única red de comunicación en un grupo u organización, y es ahí en donde encontramos una red informal denominada de acuerdo al autor, rumores.

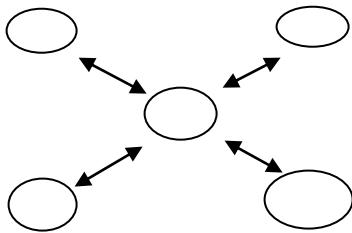
El autor sugiere que aunque los rumores sean informales, eso no quiere decir que no sean una fuente importante de información. Es más, los rumores son, afirma el autor, una parte importante de la red de comunicación de cualquier grupo u organización y es de provecho entenderlos.

Visto de esta forma la comunicación formal, nos resta por aclarar las redes de comunicación informal que se dan en una organización. Y es por ello que, sumamos a nuestro trabajo, a nivel nacional, al autor Mario Krieger, quien, menciona tres redes primarias de comunicación informal entre los miembros de los equipos de trabajo en las organizaciones.

En un principio define una red de comunicación informal como *“un conjunto de individuos que se encuentran interconectados con otros individuos mediante patrones de comunicación que se originan a partir de la convivencia y del trato que se genera en una organización”* Krieger (2001,p.227).

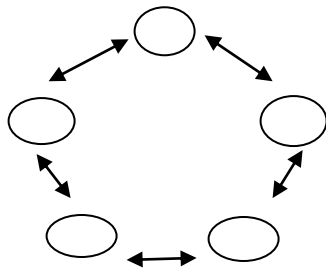
Dado el concepto de una red de comunicación informal, a continuación, damos una explicación de las tres redes que sostiene Krieger:

1) El modelo de la rueda



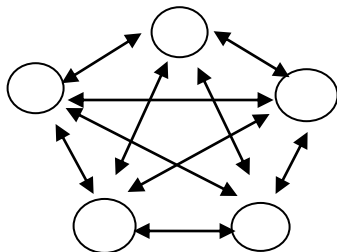
En esta red, las personas ubicadas en la periferia envían sus comunicaciones al eje o centro. De esta manera se puede observar una jerarquía impuesta, en donde las personas que no están en el eje central, no pueden comunicarse entre sí ya que es tarea del eje central realizar la coordinación. El individuo del centro toma las decisiones con respecto a la información que este envía a las personas en los extremos y posteriormente, comunica los resultados hacia estas personas.

2) El modelo del círculo



Este modelo permite a cada miembro del grupo comunicarse con aquellos que se encuentran a cada lado, no hay presencia de prioridades. Se destaca la participación de todos en la toma de decisiones.

3) El modelo estrella o de canal íntegro



En este modelo de red, se puede observar que se permite a todas las personas que conforman un equipo de trabajo comunicarse con los demás. Dentro de esta estructura, todos participan y se comunican con todos.

Por separado, pero siguiendo con la temática de comunicación dentro de una organización, resulta interesante según (Krieger, 2001) explicar los mecanismos computarizados, y es aquí donde encontramos que en las organizaciones actuales la comunicación se fortalece y enriquece mediante tecnologías de cómputo, entre ellas: correo electrónico, enlaces de intranet y extranet, videoconferencias, que serán definidos a continuación:

A partir de dichos canales de comunicación que se detallarán a continuación por medio de los autores Krieger & Robbins, elaboraremos luego en nuestro análisis una reflexión sobre cuáles de estas categorías conceptuales se aplican al caso estudiado, teniendo las mismas en cuenta.

Correo electrónico: Dicho medio transmite y recibe por internet textos y documentos generados en una computadora

Enlaces de Intranets y extranets: Refieren a redes privadas de información que abarcan toda la organización en el cual si bien funciona como un sitio de internet sólo los miembros de la casa tienen acceso. Además, las organizaciones conectan a los empleados con públicos externos a través de enlaces de extranets.

Videoconferencias: La video conferencia resulta ser un medio a través del cual varias personas pueden comunicarse simultáneamente a través de internet, con audio y video, sin la necesidad de tener que encontrarse personalmente.

Por consiguiente, dentro de una organización de acuerdo a (Robbins, 1999) encontramos los siguientes canales de comunicación, de manera que, para el autor los primeros son los que tienen menor riqueza de comunicación:

1- Informes formales, boletines

2- Cartas

3- Discursos grabados

4- Correo electrónico

5- Grupos de discusión en línea

6- Correo de Voz

7- Discursos en vivo

8- Conversaciones telefónicas

9- Videoconferencias

10- Conversaciones en personas

Sumado a esto y refiriéndonos a la comunicación interna de una organización, traemos a nuestro trabajo, a nivel internacional, a los autores Lattimore, Baskin, Heiman, Toth, quienes explican y dan a conocer la comunicación interna como aquella comunicación que se establece con los empleados, donde se crean y mantienen sistemas internos de comunicación con la organización.

“En sentido general, la meta de los medios internos es mejorar las relaciones entre los empleados y la gerencia” (Lattimore, Baskin, Heiman, Toth, 2008 ,p. 210).

Así mismo, tendremos en cuenta también a dichos autores para la reflexión de nuestro análisis.

Para estos autores, los medios de comunicación internos que se establecen en una organización son:

-Volantes, insertos y anexos: Resultan ser publicaciones económicas que se realizan con rapidez. Muchas organizaciones los emplean como insertos en los sobres que contienen la paga.

-Folletos y manuales: Debido a su costo, los folletos y manuales se hacen para que se lean y se guarden como referencia. Sirven muy bien para cumplir los siguientes puntos:

- 1-Orientar a los empleados
- 2-Transmitir información en lenguaje que no usa jergas ni términos técnicos
- 3-Explicar los reglamentos de seguridad para cumplir las normas
- 4-Explicar el plan de prestaciones y su valor para el empleado
- 5-Explicar las políticas de la compañía y como cumplen los reglamentos del gobierno
- 6-Explicar los costos y beneficios del paquete de seguros de la organización
- 7-Explicar el plan de jubilación de la empresa y sus requisitos
- 8-Brindar información útil para que el empleado desempeñe su trabajo
- 9-Brindar información acerca de asuntos relacionados con la sociedad o la comunidad
- 10-explicar cómo cumple la organización las normas ambientales.

-Discursos impresos y reproducciones: Se distribuyen como publicaciones a través de las cuales se puede adquirir información en base a discursos que los directivos de la organización han hablado ante grupos de profesionales, la comunidad u otras personas sobre temas de interés para los empleados.

-Exhibidores de mensajes: Una creciente cantidad de leyes y reglamentos en una organización hacen que se coloquen avisos en lugares visibles para los empleados.

-Tableros de boletines: Resulta ser un medio muy usado ya que se exhibe siempre en las mismas ubicaciones con un mínimo esfuerzo y costo.

-Carteles y cartelones: Su uso conveniente es para destacar una idea y proporcionar mensajes que se puedan captar con velocidad. Deben ser colocados en áreas con mucho movimiento, donde la mayor parte de los empleados los puedan ver con facilidad.

Exhibidores de información: Se encuentran diseñados para que las personas que pasen por donde se encuentran estos exhibidores, tomen folletos que se exhiben en ellos. Estos, deben proporcionar información que no se puede enviar a través de mensajes cortos, como manuales, folletos, discursos impresos y reproducciones.

Los exhibidores de información funcionan mejor en áreas en las cuales los empleados pueden ver el material sin presión de hacerlo, como en las cafeterías, pasillos o salones de descanso.

Exhibiciones y exhibidores: Las exhibiciones y los exhibidores recurren principalmente a los mensajes visuales, pueden demostrar de esta forma cómo funcionan las instalaciones productivas, exhibir productos, honrar a quienes reciben premios o describir la historia de la organización.

-Medios electrónicos:

- Email: Debido a su inmediatez y a la facilidad de distribución y costo, el correo electrónico resulta ser un instrumento central para la comunicación con los empleados.
- Páginas de inicio: A este medio, se le suma la capacidad gráfica y de sonido a las ventajas del correo electrónico.

- Video interno: Resulta ser un medio visual y sonoro a través del cual los empleados pueden adquirir información. (Lattimore, Baskin, Heiman, Toth, 2008, p 214)

Los medios internos, sostienen dichos autores, deben poder satisfacer las necesidades tanto de la organización como de los empleados. Agregado a esto, los empleados deben considerar que la información que contiene el medio es útil y que tiene sentido. A continuación, presentamos los objetivos y los temas que se eligen para los medios internos:

-Comprensión de los empleados de su función en la organización: Las publicaciones internas deben apoyar la idea de que cada persona que conforma la organización es un representante de la misma. En otras palabras, los medios internos dan a conocer la importancia que tiene cada función individual de cada empleado dentro del proceso de actividades y acciones.

-Aclaración de las políticas administrativas: Los empleados deben conocer las reglas y políticas de las actividades propuestas por la gerencia ya que esto resulta ser, afirman los autores, una ayuda de comprensión y se genera confianza entre la gerencia y los empleados combatiéndose así de esta forma los rumores y malos entendidos.

-Bienestar y seguridad de los empleados: Refiere a la información acerca de las prácticas, las reglas, y los procedimientos para la seguridad de las personas. La seguridad resulta ser, de este modo, en el ámbito organizacional un campo de preocupación para la gerencia y los empleados.

Bajo esta perspectiva, además, las organizaciones tiene la necesidad de explicar las políticas referidas a las vacaciones de los empleados, los días feriados, la igualdad de oportunidades en el empleo, además de capacitaciones y estudios posibles para crecer laboral y profesionalmente.

-Reconocimiento de los logros de los empleados: Resulta ser una fuente importante de motivación, el dar a conocer el cumplimiento de los objetivos en forma eficaz y de manera correcta.

El siguiente punto si bien trata los temas de mayor interés que se dan lugar en una organización, cabe aclarar que solamente los mencionamos con la finalidad de aportar mayor información referido a lo que respecto la temática comunicación interna de una

organización pero no los tendremos en cuenta para nuestro análisis por no adecuarse a nuestros objetivos.

Siguiendo las consideraciones precedentes, los autores afirman que los temas de mayor interés dentro de una organización son:

- Planes futuros de la organización
- Oportunidades para subir de puesto
- Información acerca de cómo trabajar en la organización
- Mejorar la productividad
- Políticas y prácticas de personal
- Cómo funciona la organización en comparación con la competencia
- Cómo afecta el trabajo personal a la organización
- Cómo se reparten las utilidades
- Resultados financieros

Resulta interesante, poder incluir, los objetivos de la comunicación interna, de manera que podamos luego observar si se aplican al caso estudiado. Dichos objetivos son sostenidos por los autores Adriana Amado Suárez & Carlos Castro Zuñeda, quienes plantean los mismos afirmando que:

Los objetivos de la comunicación interna son:

- Involucrar al personal:

"La comunicación es el vínculo para transmitir los valores y objetivos empresariales, dar a conocer el rumbo futuro e integrar a la persona en el proyecto. Además de mantener informado el personal, cuando la empresa se comunica con cada empleado, le está dando un lugar de importancia, lo hace sentir de alguna manera parte de la organización".(Zuñeda,1999)

- Dar coherencia y coordinación al plan de acción: *"La integración de las diferentes acciones en un plan coordinado exige una comunicación omnidireccional entre todos los niveles jerárquicos y entre los distintos departamentos que conforman la organización." (Zuñeda,1999)*

-Acompañar el cambio:

"Los grandes cambios que ha mostrado el mapa empresario, no solo local, sino también internacional, exigen a las organizaciones una gran adaptabilidad. Ya no alcanza con una estructura flexible que acepten nuevas condiciones: es necesario un organismo permanentemente adaptable, que sea capaz de optar nuevos valores y actitudes, según las circunstancias lo exijan. Estos cambio obviamente requieren de un importante esfuerzo de comunicación y de capacitación que los acompañe." (Zuñeda,1999)

-Mejorar la productividad:

"La optimización de los procesos productivos requiere no solo de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte de los empleados de su participación activa en los resultados de la empresa. Es importante que cada colaborador sepa, no solo lo que tiene que hacer y cómo, sino por qué y para qué lo hace." (Zuñeda, 1999)

Más allá de toda la teoría aquí presentada sobre los canales y medios de comunicación utilizados en una organización, para dirigir, el comunicador en cualquier nivel que esté situado, debe dar órdenes o instrucciones de comunicación, de liderazgo y de coordinación, que son los principales componentes de la organización para dirigir efectivamente. El talento del buen comunicador reside en saber utilizar todas esas formas o medios.

Ahora bien, en concordancia con todo lo mencionado anteriormente sobre el ejercicio de la comunicación encontramos que, dentro del proceso de la actividad comunicacional, existe cinco axiomas que conllevan, de acuerdo al autor Watzlawick, las propiedades básicas y simples que caracterizan a la comunicación.

Resulta interesante aclarar que de dichos axiomas reflexionaremos luego, en nuestro análisis, cuáles de ellos se aplican al caso dentro del proceso de comunicación de la persona trabajada.

Estos son:

A) Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente.

B) Una comunicación no sólo transmite información sino también impone conductas.

C) Siempre hay una respuesta a una comunicación porque es imposible no comunicarse.

D) La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación.

E) El poder se distribuye en forma simétrica o complementaria.

A) Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente:

Cuando referimos a comunicación digital, hablamos de toda aquella comunicación verbal, en donde el medio es el habla. Por lo contrario, la comunicación analógica, refiere a toda aquella comunicación que no se realice verbalmente, tal es el caso de la postura, los movimientos corporales, los gestos, la expresión facial, la inflexión de la voz y toda otra manifestación que se transmite a través del contexto.

B) Una comunicación no sólo transmite información sino que también impone conductas:

Toda comunicación tiene dos aspectos a considerar:

-Un aspecto Referencial en el cual se transmite la información, haciendo referencia al contenido en sí del mensaje y se transmite en forma verbal

-Un aspecto Conativo o Relacional: Refiriendo a qué tipo de mensaje debe entenderse que es y además a qué tipo de relación hay entre los comunicantes. Cuando más estable es la relación entre las personas que se comunican, pudiendo ser esta entre pares, de jerarquía, de colaboración, de competencia, la relación comunicacional es referencial, ya que se encuentra en claro el aspecto relacional de la comunicación.

C) Siempre hay una respuesta a una comunicación porque es imposible no comunicarse:

"Toda conducta es comunicación, y no existe lo contrario de conducta: es imposible no comportarse" afirma Watzlawick.

El comportamiento de mantener los ojos cerrados, manifestar el silencio, el abandono del espacio, la falta de respuesta, son conductas que constituyen mensajes. Es decir, estos actos

que refieren a una descalificación al emisor hacen que no se le reconozca una validez al mismo con respecto a lo que se encuentra comunicando.

D) La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación

La puntuación es el anclaje de un sentido compartido para la relación entre los participantes. Dos personas o más pueden tener visiones absolutamente contrapuestas de ciertos hechos "objetivos" de su experiencia común. Sucede entonces que varias veces las personas se puntúan a favor de uno mismo y en contra del otro.

E) El poder se distribuye en forma simétrica y complementaria:

Existen dos tipos de patrones de interacción: el simétrico y el complementario. En una relación conflictiva, el primer patrón establece que ante una agresión se responde con otra agresión. El segundo patrón responde a que se arremete a partir de una provocación.

Una vez abordados los axiomas de la comunicación en nuestro trabajo, analizaremos la posibilidad de mejorar la comunicación entre las personas ya que es importante contar con herramientas que posibilitan un mejor entendimiento entre las partes.

Una de las herramientas más importantes es el escucha activo, siendo otro de los recursos hablar con claridad o asertividad. Por tanto dicha herramienta la tendremos en cuenta para el análisis de la persona trabajada.

El autor sugiere que, de acuerdo a la experiencia, la misma nos demuestra que gran parte de las personas no saben escuchar y que no se encuentran entrenadas para lo mismo. Esto es debido a que solamente se escucha una parte de lo dicho y sobre esa parte, a su vez, se entiende una porción. Sumado a esto, luego de unas cuantas horas sólo se recordará un 25%.

El proceso de escuchar tiene cuatro componentes:

1- Sensación: Refiere a lo sensorial. Oír lo que la otra persona transmite. Puede suceder, que varias veces cuando una persona se encuentra hablando, no se le preste atención ya que o no interesa el tema, o existe un conflicto con la misma o podría ser además entre otras posibilidades que ya se sepa sobre la temática tratada.

2-Interpretación: Significa entender, comprender lo captado. A través de la interpretación se puede llegar a comprender lo oído.

Entendemos que, muchas veces lo que se quiere decir no es lo que escucha el interlocutor, dándose lugar a que en la comunicación es posible que se de malos-entendidos en donde no hay una coincidencia entre lo que una persona dice y la otra entiende. Aclaremos que mencionamos esto sólo con la finalidad de dar a conocer cuáles son las razones de un mal entendimiento en un proceso de comunicación como aporte de información pero que no lo tendremos en cuenta para nuestro análisis ya que no lo vamos a aplicar al sujeto de estudio.

Los malos entendidos suceden de acuerdo a las siguientes razones:

-Hay expresiones vagas: no se dice una verdadera voluntad de comunicar y se recurre a la forma más simplificada posible para darlo a entender.

-Hay multivocidad: Hay palabras que para diferentes culturas o generaciones pueden tener un significado distinto, ya que las acepciones pueden variar.

-Hay significados latentes: Tal es el caso del tono sarcástico. Ejemplo: ¿Estarás lista para esa hora? Si, por supuesto. Cuando en realidad no estará lista, y aún es posible que no esté.

3-Evaluación: A través de lo oído, hay una reacción. Se da lugar a la valoración de la información y se decide como utilizarla de acuerdo a la importancia que se le asigne.

4-Respuesta: Corresponde al fin del ciclo de la comunicación, es el momento en saber si se ha comprendido. Hasta no obtener un tipo de respuesta, la persona que transmitió el mensaje no sabe si el mismo fue captado o no correctamente. La respuesta resulta ser un medio para averiguarlo.

Decimos además que, un proceso de comunicación, si bien puede ter distintas finalidades, resulta interesante para nuestro estudio de acuerdo a la temática abordada, saber que puede estar destinado a detectar verdaderas necesidades que se encuentren en juego entre el

emisor y el receptor. Tomando en cuenta esto para nuestro análisis posterior, decimos que existen determinadas técnicas:

- Escucha Activo
- La Técnica del Parafraseo
- El uso estratégico de preguntas

Técnica del escucha activo:

Refiere a la capacidad con la que cuenta una persona, de establecer verdaderamente una comunicación con el otro, dando valor a su punto de vista, reconociendo sus sentimientos y entendiendo realmente su situación. Escuchar activamente es estar atento a la comunicación verbal, gestual y vocal del otro.

Técnica del Parafraseo:

El parafraseo tiene la finalidad de dar lugar a la otra persona, es decir al interlocutor que recibió el mensaje, para que esta pueda decir con su mensaje verbal si realmente comprendió.

Uso Estratégico de Preguntas:

El uso de preguntas permite ir descubriendo los intereses de las partes, a los fines de advertir las verdaderas necesidades que se encuentran por detrás de las posturas que éstas adoptan y encontrar aquellas que son compatibles y que permitan una aproximación a la elaboración del acuerdo.

Las preguntas se clasifican en:

-Según su formulación:

- A) Directas: Aquellas preguntas que se realizan en base al contenido de la respuesta
- B) Indirectas: Son aquellas que obtienen información sobre cuestiones que formuladas directamente suscitan recelos, incomodidad o desconfianza.

-Según su forma:

A) Abiertas: Aquellas en las cuales la respuesta es libre y cualquiera es valorada. Intenta obtener datos descriptivos sobre lo que los individuos creen, sienten y conocen.

C) Cerradas: Hacen a la respuesta más objetiva, facilitan la respuesta a quienes se sienten confusos o inhibidos ante las preguntas abiertas, logran precisión, ayudan a concretar.

La comunicación en las organizaciones implica flujo continuo de sus mensajes, de sus propósitos, su dirección y el medio empleado, integrando de esta manera a grupos de personas, sus actividades, sentimientos, motivaciones y habilidades de interpretación y ocurre en un sistema que es influido e influye en el medio ambiente.

Sumado a esto y atendiendo a estas consideraciones, el autor (Krieger,2001) , sostiene que en una organización las acciones comunicacionales tienen diferentes orientaciones.

Ahora bien, cabe destacarse, que de las siguientes siete acciones comunicativas, analizaremos respecto del caso seleccionado, seis de ellas, ya que la acción comunicativa manipuladora no la tendremos en cuenta para el análisis posterior debido a que no se aplica al caso, en donde se observará en la definición de la misma acción el motivo de su omisión para el análisis posterior.

A continuación el autor realiza una indicación de cada acción, clasificándolas en:

-Acciones comunicativas orientadas a la acción simple:

Toda enunciación busca la transmisión de información, contenidos, orientaciones y órdenes, que guían las acciones no estratégicas en las organizaciones. Se trata en este caso de comunicaciones formales del quehacer cotidiano en la organización, es decir, comunicaciones que se encuentran relacionadas con el aspecto organizacional y se realizan a través de los canales de comunicación establecidos por la estructura formal pero no son comunicaciones estratégicas.

Estas acciones pueden ser de los siguientes tipos:

-Comunicación para actividades individuales de conversar y atender en el ámbito formal de la organización

- Comunicación destinada a iniciar y realizar tareas y el ajuste cotidiano de las actividades
- Comunicación para evocar tareas y actividades

Por consiguiente, sostiene Krieger, estas comunicaciones a su vez, pueden clasificarse en:

- 1-Comunicaciones verticales descendentes: Generándose estas de arriba abajo en la pirámide organizacional
- 2-Comunicaciones Verticales ascendentes: Aquellas que se envían ascendiendo en la pirámide organizacional
- 3-Comunicaciones Horizontales: Haciendo referencia a las que se generan entre personas y equipos dentro de la organización
- 4-Comunicaciones con la órbita organizacional y el contexto de carácter no estratégico: Son los trámites, notas, invitaciones, facturas, remitos y envíos.

-Acciones comunicativas informales:

Se basa en transmitir información, a través de los rumores, o bien bajo códigos sobre los cuales la transmisión de los mismos son de carácter microcultural y grupal. Este tipo de acciones trata de influenciar sobre el otro cohesionando al grupo o equipo de trabajo.

El autor sostiene que cuando dentro de una organización se encuentra un equipo de trabajo realizando sus actividades, resulta importante que las personas que lo integran se comuniquen entre sí, y nos referimos a sus sentimientos, opiniones, percepciones y motivaciones respecto del trabajo y respecto de sí mismos y sobre los hechos que suceden en la vida. Así de esta manera sostiene Krieger, dentro de una organización se facilita la comunicación referida a informaciones operativas y favoreciéndose la cohesión e interdependencia indispensable a las demás personas de la organización.

-Acciones comunicativas orientadas al entendimiento:

Refiere a las acciones comunicativas que suceden en las organizaciones siendo estas direccionadas para la enseñanza y capacitación. Son de contenido argumentativo y se busca compartir dentro de un espacio organizacional los pensamientos y razonamientos.

-Acciones comunicativas normativas:

Se trata de aquellas acciones comunicativas que refieran a normas y regulaciones que rigen dentro de la organización. Dicho en otras palabras, es toda comunicación normativa, regulativa o dispositiva. Un tipo particular de esta modalidad de acción comunicativa son los códigos de conducta y los manuales de ética organizacional. Se encuentran orientadas al entendimiento de las normas, la persuasión para el respeto de estas y la sanción de las conductas, cuando se actuare de forma contraria a las normas.

Lo que se busca, afirma Krieger, es generar una acción conforme a las normas entendiendo por tales, a las jurídicas como las consuetudinarias establecidas por los integrantes de la organización en su interacción.

-Acciones comunicativas mostrativas-emulativas:

En este tipo de comunicación se hace referencia a aquellos comunicados que se utilizan para transmitir el conocimiento y las experiencias acerca de un hacer. Es decir, en otras palabras, se transmite conocimiento tácito.

Tal como lo afirma el autor Krieger, (2001,p.219): *“La expectativa de éxito en la acción comunicativa está dada en que el otro sepa hacer, copiando, imitando, emulando lo mostrado.”*

-Acciones comunicativas expresivas:

Se encuentran constituidas por gestos, actitudes y comportamientos en donde la selección del acto de comunicar está dado por la expresión elegida, además de la postura o actitud demostrada.

Sostiene el autor que, la expectativa del éxito y la acción de comunicar se encuentran orientadas, ambas, a la presentación o cómo quiere una persona que el interlocutor piense lo que percibe. Es por este motivo que se suele buscar la concordancia entre lo expresado gestualmente y lo manifestado, informado y transmitido por el lenguaje, buscando así la congruencia entre lo actitudinal y lo expresado.

-Acciones comunicativas manipuladoras:

Se hace referencia a todas aquellas enunciaciones tendientes a la manipulación y simulación. La información transmitida se encuentra totalmente distorsionada, se encubren además engaños, expresiones, tipos de lenguajes y actos. La finalidad del comunicador es

realizar el engaño, la simulación y la manipulación. Resultan ser estas formas de actuar, practicas propias de la lucha política y el conflicto en las organizaciones sostiene Krieger.

Según la expresión del autor, “ *Están orientadas a motivar conductas y acciones en terceros que no las harían si no se hubieran visto forzados a un tipo de interpretación por el engaño*” Krieger(2001,p. 220).

No tendremos en cuenta esta acción comunicativa para el análisis del caso ya que no corresponde esta caracterización y perfil de un rol comunicativo engañoso con la del rol de comunicador de un líder. Esta omisión es debida a la teoría conceptual referida a la comunicación de los líderes en donde la finalidad de los mismos no es realizar engaños, simular y/o manipular.

- Acciones comunicativas direccionadas a la acción estratégica:

“El objetivo básico de este tipo de comunicación organizacional es convertirnos en personas eficientes. Es decir, influir sobre los demás y en uno mismo, ser productivos y capaces de tomar decisiones y asumir autorresponsabilidades individuales y de equipo en función de los objetivos estratégicos de la organización” Krieger(2001,p223).

Visto desde esta perspectiva, esta comunicación se encuentra orientada a satisfacer la misión de la organización y para ello lo que se busca es transmitir conocimiento para orientar las acciones estratégicas en lo equipos y organizaciones.

Respecto de lo mencionado, Krieger plantea los componentes y funciones de la comunicación estratégica dándolos a entender como:

1- Enunciado estratégico: “Se transmite la visión y misión estratégica de la organización, además de la información, el conocimiento y las directivas necesarias para su desarrollo”. La finalidad de esto es:

A) Desarrollar conocimiento estratégico: “Suministrar la información necesaria para actuar en consecuencia. Argumentar, persuadir, convencer acerca de un modo de actuar”

- B) Cohesionar: “La comunicación estratégica busca cohesionar las distintas unidades de la organización mediante la comunicación de cultura, valores, normas, objetivos y metas estratégicas”
- C) Decidir: “La organización decide con pensamiento estratégico, y debe comunicar este pensamiento estratégico a través de toda la organización para que a su vez cada una de las partes involucradas en los objetivos estratégicos puedan tomar las decisiones adecuadas.
- D) Actuar e interactuar: “Mediante la comunicación estratégica, el equipo puede actuar e interactuar con otros equipos de la organización estratégicamente al compartir una misma visión transmitida por la acción comunicativa direccionada a la acción estratégica”.
- E) Desarrollar comportamientos esperados: “al generar una cultura organizacional imbuida de la visión y misión estratégica”

- 2- El análisis del discurso de lo enunciado: contenido, contexto, secuencialidad, sentido, función, niveles, dimensiones, estrategias, reglas, cognición social”
- 3- Renunciar: “producir el feedback comunicacional necesario para la retroalimentación estratégica de la organización” (Krieger, 2001,p224)

Siguiendo con estas categorías conceptuales que incorporamos a nuestro trabajo, sumamos también, los cuatros modelos de comunicación y Relaciones Públicas, que propone el autor James E Grunig. De manera que a través de ellos, aplicamos y tomamos en cuenta para el presente estudio de caso, uno de estos modelos. Dicho lo anterior, tendremos al mismo modelo como referencia para el análisis que realizaremos posteriormente donde se verá la implicancia y adecuación del mismo al presente caso seleccionado.

La siguiente tabla que presenta el autor, resume los cuatro modelos de comunicación: agencia de prensa/publicity, información pública, asimétrico bidireccional, y simétrico bidireccional.

Tabla Características de los cuatro modelos de Relaciones Públicas.

Características	Modelo			
	Agente de prensa/ <i>publicity</i>	Información pública	Asimétrico bidireccional	Simétrico bidireccional
Objetivo	Desinformación (propaganda)	Difusión de la información	Persuasión científica	Comprensión mutua (entendimiento mutuo)
Naturaleza de la comunicación	Flujo unidireccional; toda la verdad no es esencial	Flujo unidireccional; la verdad es importante	Doble flujo bidireccional; efectos desequilibrados	Doble flujo bidireccional; efectos equilibrados
Modelo de comunicación	Fuente → Receptor	Fuente → Receptor	Fuente ⇌ Receptor Retroalimentación (<i>feedback</i>)	Grupo ⇌ Grupo

Examinamos de esta forma, cada una de las características correspondiente a los cuatro modelos, donde describiremos cada uno de ellos para así luego reflexionar sobre el análisis posterior entre esta perspectiva teórica, el caso y la información obtenida del campo de trabajo para seleccionar un modelo determinado.

Hay que tener en cuenta que los modelos difieren en la función que proporcionan a la organización que los promueve. No todos los modelos utilizan la función de la comunicación persuasiva con ese fin. Además, los cuatro modelos establecen la naturaleza de la comunicación entre el público y la organización. (Grunig, 2003).

- Modelo de Agente de Prensa/Publicity:

" Las Relaciones Públicas realizan una función de propagación de información (propaganda, desinformación, manipulación). Los profesionales difunden la doctrina de la organización involucrada, a menudo por medio de una información incompleta, distorsionada o sólo verdadera a medias" Grunig (2003,p.74).

La comunicación es de la organización hacia el público, es decir unidireccional. Es considerada como un hablar o decir, no como un escuchar; aunque los agentes de prensas no siempre se sienten obligados a presentar una imagen completa de la organización.

El mismo basa sus funciones en la propagación de información, a través de lo que llamamos propaganda. Sucede que, en varios casos la información transmitida pueda ser tanto incompleta como distorsionada.

"Los agentes de prensa/publicists no recurren a la investigación, a menos que se trate de una observación informal o sobre si sus materiales de publicity han sido utilizados en los medios de comunicación".

- **Modelo de Información Pública:**

" El propósito es la difusión de información, no necesariamente con una intención persuasiva. La persona de las Relaciones Públicas actúa, esencialmente, como un periodista integrado a la compañía, cuyo trabajo es transmitir al público, de manera objetiva, la información sobre su organización" Grunig (2003,p.74).

Al igual que el modelo de agente de prensa, la comunicación es de la organización hacia el público, es decir unidireccional. Es considerada como un hablar o decir, no como un escuchar; los especialistas se sienten obligados a presentar una imagen completa de la organización.

"Por cierto, los especialistas de información pública tampoco investigan mucho. Siguen un modelo periodístico de preparación de los materiales informativos para públicos en su mayor parte desconocidos. Por lo general, los especialistas en información pública tienen poca idea del destino de los materiales que preparan".

- **Modelo asimétrico bidireccional:**

"El mismo tiene una función de utilizar sus conocimientos de la teoría de las ciencias sociales e investigan las actitudes y las conductas con el objetivo de persuadir a los públicos para que acepten el punto de vista de la organización y para que se comporten de manera que la apoyen". (Grunig,2003).

Dentro de la descripción de esta categoría conceptual encontraremos la persuasión. Comunica sólo aquellas características de una organización que el público aceptará.

La comunicación es bidireccional, fluye del público hacia la organización y viceversa. Intenta cambiar las actitudes y la conducta del público, para ello planifican cuidadosamente lo que comunican a los públicos. A través del feedback (retroalimentación) llega la comunicación del público.

Dentro de este modelo los efectos de las Relaciones Públicas están desequilibrados en favor de la organización.

- Modelo simétrico bidireccional:

"El modelo simétrico bidireccional las Relaciones Públicas sirven de mediadores entre las organizaciones y sus públicos. Su objetivo es una comprensión mutua entre ambos". Grunig (2003,p.74).

Dentro de la descripción de esta categoría conceptual encontraremos la comprensión mutua. La comunicación es bidireccional, fluye del público hacia la organización y viceversa. Consiste más en un diálogo que en un monólogo. Lo ideal y buscado en este modelo es que tanto la organización como el público modifiquen sus actitudes o conductas luego de una acción determinada, llegando así a un acuerdo.

Por otra parte, siguiendo en el campo de la comunicación, encontramos que dentro de los procesos de comunicación, se encuentran los procesos de cooperación entre dos personas, existiendo para el autor Wiliiam Ury una estrategia de penetración. Dicha estrategia no la analizaremos en el caso pero sin embargo la mencionamos ya que resulta efectiva para aquellas situaciones comunicacionales en donde intervienen, entre el emisor y receptor, posiciones obstinadas, siendo el principal objetivo de esta estrategia, la resolución de las mismas llegando así a una cooperación mutua.

A continuación detallamos los siguientes pasos y herramientas que el autor plantea para poder lograr esta cooperación y entendimiento mutuo en toda comunicación interpersonal:

-1er Paso: Subir al balcón, la persona debe conseguir un equilibrio mental y mantenerse concentrado en lo que desea lograr.

-2do Paso: La persona debe vencer la tentación de enredarse en una disputa, ayudando a recuperar el equilibrio mental a la otra parte, debiendo intentar además, desactivar las emociones negativas de la otra persona para obtener una solución conjunta de los

problemas presentes. Se debe entender a la otra parte, escucharlo y reconocer su punto de vista y sentimientos, mostrándole así respeto.

-3er Paso: Aceptar lo que la otra parte diga y replantearlo como un intento a hacer frente al problema.

-4to Paso: La otra parte puede que se encuentre descontenta o no estar convencida de los beneficios respecto de la decisión consensuada, es por ello que hay que tender un puente de oro, logrando que la otra persona sienta que está cubriendo sus propios intereses.

-5to Paso: Puede resultar que se hayan hecho todos los esfuerzos posibles por parte de una persona para cooperar pero que la otra no se encuentre de acuerdo, es por ello que resulta útil aumentar el poder de negociación demostrándole a la otra persona que no puede obtener de forma individual intereses que quiere.

-Escuche activamente: Muy frecuentemente sostiene el autor, las negociaciones se desenvuelven de la siguiente manera: La parte B se encuentra tan concentrada pensando qué va a decir que en realidad no escucha. Cuando le llega a la parte B el turno de presentar su posición, la parte A piensa: "No respondió a lo que yo dije. Seguramente no me escuchó. Es mejor que lo repita" Luego la parte B también llega a la conclusión de que no fue escuchada debidamente, de modo que repite su posición. Y así, sostiene Ury, se forma un diálogo de sordos.

Es por ello que, resulta muy importante ser el primero en escuchar haciéndole al opositor una concesión de escucharlo.

-Paráfrasis y correcciones: No basta con escuchar al oponente, es decir, hay que hacerle saber que se escuchó lo que dijo.

-Reconocer el punto: El siguiente paso después de escuchar con atención es reconocer el punto de vista de su oponente. Es decir, aceptar como un punto de vista tan válido como otros. El reconocimiento se comunica con frases tales como: "En eso tiene razón, "se exactamente a qué se refiere", " yo comprendo lo que usted dice".

-Reconocer las emociones del oponente: No hay que pasar por alto las emociones del oponente. Detrás de todo ataque suele haber ira, detrás de una posición inflexible a menudo

hay temor. Mientras no se logre disipar esas emociones, los argumentos, por razonables que sean, sólo encontrarán oídos sordos.

-Presentar una disculpa: Una forma de dar reconocimiento es disculparse. Disculparse no equivale a humillarse, y tampoco es un acto de contrición. Si se trata de un cliente descontento, basta con decir: "Lamento mucho que haya tenido este problema.

-Proyectar seguridad: Reconocer el punto de vista del oponente es un acto de poder. Para que el oponente se de cuenta de ello, hay que proyectar seguridad al manifestar que se reconoce su punto de vista.

-Acceder hasta donde se puede: Después de escuchar al oponente y de reconocer su punto de vista, el siguiente paso es acceder hasta donde sea posible

-Ponerse en la tónica: Gran parte del mensaje está en la forma y no en el contenido de la comunicación. Es por ello que hay que observar al oponente. Si el mismo habla lentamente, hay que disminuir también la velocidad. Si habla en tono suave, también se debe hacerlo. Hay que observar además la postura del cuerpo.

También es importante mostrarse receptivo al lenguaje del ponente.

-Darle reconocimiento a la persona: Reconociendo a la persona, se obra como colega y se puede inducir al oponente a cambiar la imagen que tiene .

-Reconocer la autoridad y la idoneidad del oponente: Una persona que necesita halagos depende del reconocimiento de los demás.

-Establecer una relación de trabajo: Las buenas relaciones de trabajo son como una cuenta de ahorros a la cual uno puede recurrir en momentos de dificultades. Las bases de las buenas relaciones se deben sentar antes de que surja un problema.

-Expresar la opinión: Aprovechar las ocasiones para expresar los punto de vista.

-Reconocer las diferencias con optimismo: El hecho de expresar acuerdo con el oponente no implica poner fin a las diferencias. A veces, es útil reconocerlas abiertamente, debido a que su oponente se dará cuenta de que se comprendió su punto de vista, y eso le servirá para tranquilizarse.

-Crear un clima favorable para las negociaciones: Los principales obstáculos que se deben superar son la suspicacia, la hostilidad, la renuncia a escuchar y la falta de respeto al oponente. La mejor estrategia es ponerse del lado del mismo.

-Formular preguntas encaminadas a solucionar el problema: El instrumento sencillo más valioso para replantear es la pregunta encaminada al solucionar el problema, la cual hace enfocar la atención en los intereses de ambas partes, en las alternativas para satisfacer esos intereses y en las normas de justicia para solucionar las diferencias.

-Formular preguntas abiertas: Una pregunta encaminada a solucionar el problema debe ser abierta y servir para abrirle los ojos al oponente. La respuesta dependerá de la forma en que se exprese la pregunta.

-Pedir crítica constructiva: Cuando una persona desarrolle ideas, la misma tiene que hacer participar a su oponente pidiéndole críticas. Dándole a conocer así que se desea una evaluación.

-No olvidar las necesidades básicas del ser humano: No pasar por alto los motivos intangibles que impulsan el comportamiento del oponente, es decir, las necesidades básicas como ser humano. Todos necesitan seguridad y tienen una profunda necesidad de reconocimiento.

-Formular preguntas para revelar la realidad: La manera más sencilla y económica de educar al oponente es dejándolo que aprenda por sí mismo. Formular preguntas que le ayuden a reflexionar sobre el efecto de no llegar a un acuerdo.

Liderazgo

Liderazgo

En primer lugar, entendemos al liderazgo como un procedimiento en donde los líderes intervienen e influyen sobre sus seguidores y viceversa para poder llegar a los objetivos propuestos a través de una notoria modificación de la voluntad de las personas. (Lussier & Achua, 2002)

Dicho en otras palabras es un *"proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio"*. Lussier & Achua (2002, p. 4).

A nivel internacional, para el autor James C. Hunter, el liderazgo es *"el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en el pro del bien común"* Hunter(1996, p.38).

A nivel nacional, encontramos autores que también han desarrollado el concepto del liderazgo y lo han definido, por ejemplo, como *"la capacidad efectiva de una persona para generar influencias sobre otras y así guiar su comportamiento, implica la habilidad de conducir las voluntades de otros a partir de un ejercicio real del poder"* Grosso (2004, p.22).

Entonces, tanto a nivel nacional como internacional, liderazgo es un conjunto de habilidades que debe poseer una determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deban llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente. Ayudando de esta forma, a la consecución de los logros y utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar como así también la capacidad de socializar con los demás. También deben tenerse en cuenta las capacidades de tomar la iniciativa, proporcionar ideas innovadoras, evaluar determinados proyectos de manera eficiente, y por consiguiente el líder no solo debe tener la capacidad de dar órdenes sino que también debe tener en cuenta las inquietudes y opiniones de las personas que se encuentran bajo su cargo, para generar así seguridad y cohesión en el equipo.

Es necesario recalcar que considerando las diversas categorías conceptuales referidas al liderazgo mencionadas anteriormente, tomaremos una sobre la cual definiremos a la persona cual objeto de estudio.

La influencia del líder

Cuando hablamos de influir, de acuerdo a los autores Robert & Christopher(2002), nos referimos a la capacidad de una persona con un rol determinado para comunicar sus ideas, que las mismas sean aceptadas por los seguidores y estos a su vez se puedan sentir incentivados para respaldar las mismas y poder lograr realizar un cambio. Es por ello que a la hora de influir, afirman que los líderes no buscan la obtención de lograr intereses personales a través de este proceso, sino en lograr aquellos de la organización en la que se

encuentran. Resulta importante que tanto los seguidores como las personas que ejercen este tipo de rol compartan un mismo propósito, un porvenir deseado en conjunto, donde todos se encuentren motivados a llegar a un resultado. A su vez, se da a conocer que los líderes tienen que dar rumbo y, con la aportación de los seguidores, fijar objetivos que supongan retos y la responsabilidad para lograrlos.

Para ellos, llegar a un cambio a través de la influencia, supone realizar el mismo con la finalidad de lograr ese futuro deseado por la empresa, asegurando que para ser un líder y un seguidor eficaz, se debe estar abierto al cambio, probando cosas nuevas. Ahora bien, este cambio debe ser realizado sobre los individuos que componen la organización.

El liderazgo en sí se refiere a la influencia que se ejerce en otras personas para que actúen en favor del cumplimiento de metas y objetivos. Además, un líder es una persona capaz de ejercer influencia en otros para, dirigirlos y guiarlos efectivamente, influyendo de esta forma en la cultura organizacional al grado de transformarla hacia el logro de objetivos y metas organizacional.

Definiendo la influencia de esta forma, explicaremos en nuestro análisis desde este concepto descrito la aplicación y existencia de esta capacidad en la persona estudiada.

De acuerdo a los autores (Lussier & Achua, 2002) el liderazgo se encuentra compuesto de funciones administrativas, y entre ellas encontramos a las funciones interpersonales, las funciones informativas y las funciones decisionales. Las funciones interpersonales se encuentran integradas por actividades de representación, de líder y de enlace. Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en nombre de la organización, en los casos de asistir a reuniones externas o cuando se recibe a clientes. Con respecto a las actividades de líder, estas, incluyen escuchar, entrenar, dar instrucciones, capacitar y evaluar el desempeño del personal. Por último dentro de las funciones interpersonales se encuentran las actividades de enlace, en donde el líder realiza y da lugar a una red de contactos para generar mayor aceptación tanto personal como de la organización, además de fomentar las relaciones y obtener mayor indagación sobre su contexto.

Por otra parte, como mencionamos anteriormente, además de las funciones interpersonales, se encuentran las funciones informativas. Estas funciones se encuentran compuestas por las actividades de monitoreo, de difusión y de portavoz. La actividad de monitoreo supone la

de captar la mayor información posible de su alrededores, es decir, el líder debe realizar una lectura general de su contexto, prestar detallada atención a las conversaciones con los demás, y así, de esta manera, ir entendiendo los acontecimientos que van sucediendo tanto fuera como dentro de la organización. Asistir a reuniones, realizar lecturas de informes y publicaciones entre otras cosas, pueden contener información relevante y útil. La actividad de difusión supone la transmisión de información a las personas que integran la organización tanto de manera oral como escrita. Por último, la actividad que resta mencionar, dentro de las funciones informativas, es la de portavoz, cuando los líderes se comunican o dan a conocer cierto mensaje tanto a personas externas, como por ejemplo clientes, proveedores, y así también con el personal interno, de la compañía, es decir, consejo de administración, dueños, directores, gerencia, supervisión. Los autores concuerdan con que los líderes se encuentran constantemente como representantes de las relaciones públicas de su unidad en la organización y esto es debido a las mencionadas funciones y actividades que realizan.

Habiendo detallado las funciones interpersonales y las informativas, nos resta aclarar y dar a conocer las funciones decisionales. Los autores señalan que, dentro de esta función, se encuadran otras tres funciones. La primera, refiriéndose a la función de emprendedor. Esta se lleva a cabo cuando el líder desarrolla mejoras, ideas e innovaciones sosteniendo y fundamentando éstas a través del análisis previo de su entorno, es decir de un previo monitoreo. Además, el líder realiza manejo de situaciones de crisis llevando a cabo actividades y tomando decisiones de corrección durante situaciones conflictivas. Con respecto a los recursos de la organización, podemos afirmar que los líderes programan, autorizan y realizan actividades presupuestarias. Muchas veces son quienes administran los tiempos, las prioridades, determinar quien necesita tiempo extra, un aumento salarial, detalles que pueden estar relacionados con aspectos de la motivación laboral del personal de la organización. Por último, dentro de las funciones decisionales nos encontramos con la actividad de negociador, este tipo de personas con el rol de líder logran muchas veces consensuar acuerdos para poder adquirir los recursos a través de transacciones extraordinarias como así también el precio de un producto o servicio o el salario de un empleado.

Por lo que se refiere a los conceptos anteriores, servirán para analizar la presencia de estas funciones dentro del rol del líder estudiado en este caso.

Rasgos del Líder

Los siguientes rasgos serán tenidos en cuenta en este caso y servirán para poder identificar a la persona que cumple con este tipo de rol, es decir, el líder, reflexionando sobre sus características y rasgos con que cuenta, de acuerdo a las categorías conceptuales y la perspectiva teórica analizada de la siguiente manera.

Es por ello, que para comprender a la persona que ejerce el rol de liderazgo conviene conocer bien cuáles son sus rasgos. Tomando estos supuestos, tenemos en cuenta, para este caso los siguientes, pidiéndose destacar así entre los principales:

- A) El Dominio,
- B)La gran energía,
- C)La confianza en sí mismo
- D)La estabilidad
- E)La integridad
- F)La inteligencia,
- G)La flexibilidad
- H) La sensibilidad hacia los demás.

A continuación damos una explicación cada uno de ellos, que Robert & Christopher han detallado:

A- El Dominio

El líder debe tener responsabilidades y dominar el ejercicio de la dirección de mando.

B-La gran energía

Los líderes son resistentes a los obstáculos, toleran adversidades y fijan objetivos para poder superarlas debido a su gran capacidad de empuje y entusiasmo. Tienen una gran tolerancia a la frustración, y esto es debido a la posibilidad que cuentan con superar los obstáculos a través de los esfuerzos tanto personales como grupales en la organización.

C-La confianza en sí mismo

La seguridad de los líderes en sus capacidades y a la hora de tomar decisiones, es transmitida hacia sus seguidores, fomentando la confianza e influenciando a través del respeto obtenido por la misma.

D-La Estabilidad

Resulta interesante conocer que para ejercer este tipo de rol, hay que saber tener una estabilidad con respecto a las emociones, a la seguridad y a la positividad para no caer en un mal uso del poder. Los líderes deben sostener un equilibrio (fortaleza) .

E-La Integridad

De acuerdo a los autores, la integridad se encuentra conformada por la honestidad y la ética, lo que lleva a una persona ser digna de confianza. La capacidad para influir en los demás, se basa en la integridad. Es aquí un textual de Lussier & Achua al respecto:

"Si a usted no lo consideran alguien digno de confianza, lo será difícil conservar la lealtad de sus seguidores u obtener la cooperación y el apoyo de sus colegas y superiores. Para que a un líder lo vean como alguien formal, tiene que ser honesto, apoyar a sus seguidores y no divulgar los secretos, o no le harán más confidencias. Si los seguidores descubren que su líder ha mentado o que los manipuló de algún modo en beneficio personal, cambió de parecer luego de tomar una decisión, culpó a alguien de manera injusta o faltó a su confianza, entonces dicho dirigente perderá la credibilidad de sus seguidores". Lussier & Achua (2000, p.38).

F) La Inteligencia

Los autores definen la inteligencia como " la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones". Lussier & Achua (2000, p.38).

Muchas empresas desarrollan inversiones para cultivar el capital intelectual y para tal resultado realizan capacitaciones al personal de la organización para que estos puedan pensar y razonar de forma crítica y creativa.

G) La Flexibilidad

Contar con capacidad para poder adaptarse a diversas situaciones compone uno de los rasgos notables de los buenos líderes.

"La influencia y el establecimiento de objetivos en el liderazgo tiene que ver con el cambio. Los líderes necesitan mantenerse a la vanguardia en cuanto a las enormes modificaciones del mundo, pues el ritmo del cambio seguirá acelerándose. Sin flexibilidad, los líderes serían afortunados sólo en las situaciones favorables a su estilo de liderazgo. Por tanto, los buenos líderes son flexibles y se adaptan a las circunstancias.". Lussier & Achua (2000, p.39).

H) La sensibilidad hacia los demás

"La sensibilidad hacia los demás consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en ellos. Para esto se requiere empatía, es decir capacidad para ponerse en el lugar del otro, ver las cosas desde la óptica ajena". Lussier & Achua (2000, p.39).

Y es por esto que los líderes son quienes además de estar concentrados en la gente, deben generar valor en los individuos, que estos puedan reconocer la importancia que son tanto para la empresa como para el equipo de trabajo, generando una reflexión y dándolos a conocer como activos valiosos.

El autor James C. Hunter (1996) menciona que el líder posee los siguientes rasgos:

- Es honrado, digno de confianza
- Resulta ser una persona ejemplar
- Es Pendiente de los demás
- Es Comprometido
- Es Atento
- Exige responsabilidad a la gente

-Anima a la Gente

-Contiene y transmite una actitud positiva, entusiasta

-Aprecia a la gente

Una vez introducida la temática del liderazgo, explicados y detallados los rasgos que cuentan aquellas personas que ejercen este tipo de rol, nos resta por explicar las responsabilidades con las que estas personas integran su conducta, cuales tendremos en cuenta también para nuestro análisis de modo que podamos identificar a la persona estudiada con estas características, entre ellas los rasgos y las responsabilidades.

Responsabilidades básicas del Líder

Entendiendo de acuerdo a la teoría analítica, que hay responsabilidades que resultan ser además de herramientas de identificación personal para este tipo de rol, elementos indispensables que deben contar los líderes para el ejercicio de su actividad como tal, referenciamos entonces las siguientes responsabilidades que vamos a tomar para este caso haciéndose presencia de las siguientes, cuáles han sido trabajadas por el autor Oscar Anzorena, detallando estas responsabilidades básicas que definen la conducta del líder. Estas son:

-Envisionar

Envisionar refiere a poder lograr originar, ocasionar y transmitir una Visión que le dé sentido al conjunto de acciones que realizan cotidianamente en forma conjunta las personas que conforman la organización. Es decir, es poder lograr que las personas logren observar una imagen de un futuro hacia el cual se dirigen y por el cual vale la pena que aporten su energía de trabajo, ideas y poder de creación.

Esta actividad también llamada responsabilidad que conlleva todo líder supone explicitar y consensuar la manera en que se va a transitar ese camino. Ahora bien para poder lograr esto es necesario que el líder se comunique contantemente con las personas para poder lograr que estos adquieran una visión y que se pueda observar la misma a través de una retroalimentación.

"La Visión debe poseer suficiente fuerza e interés como para actuar como un atractor de la voluntad y la iniciativa de las personas que la comparten, movilizandando la energía y los esfuerzos

para superar todo tipo de obstáculo que se pudiera presentar. Debe lograr generar pasión y entusiasmo al aportar un propósito que dé significado y transcendencia a la tarea cotidiana. De nada valdrá la Visión más interesante o emocionante si no es asumida como propia por la gente que está involucrada en la misma". Anzorena (2014, p.36).

La idea del líder, sostenida por dichos autores es poder lograr que las personas que se encuentran en la organización desarrollen su actividad de forma envisionada y que se pueda observar esto a través del accionar cotidiano en la forma que perciben su relación con la organización y en la manera de relacionarse e interactuar.

El autor menciona un ejemplo de una empresa en donde podemos ver que los empleados comparten la visión de la organización y se sienten identificados con la misma.

-Empoderar

Empoderar refiere a poder transmitir y compartir el propio poder del líder con su gente. Se pretende que las personas puedan alcanzar los objetivos aportando sus conocimientos desplegando su talento. El líder debe favorecer y permitir a las personas innovar, experimentar a través de sus propias conclusiones a la hora de tomar decisiones y así que estos puedan asumir riesgos tolerados y que se autogeneren una autonomía personal.

-Desarrollar

"El liderazgo presupone el compromiso con el desarrollo de las personas con las que se trabaja y convive. Desarrollo que comprende el incremento de sus competencias laborales y de sus cualidades humanas". Anzorena (2014, p.39).

El rol del líder entre otras funciones se basa en responsabilizarse del desarrollo de las capacidades y competencias de las personas para que las mismas puedan iniciar nuevos desafíos y que logren superar niveles de desempeño.

Es importante poder lograr además que todos los integrantes de la organización puedan desarrollar sus funciones desde el rol del liderazgo, que aprendan a ser líderes también.

-Facilitar

El líder debe crear un camino de orientación, entendido como la posibilidad que brinda a los seguidores para que estos se sientan identificados con el mismo y puedan encontrar y obtener herramientas para avanzar.

-Predisponer

La actividad del líder supone crear una disposición en las personas para crecer en forma conjunta, creando una emoción en cada una de las personas que intervienen como seguidores.

Es por ello que, de acuerdo al autor, la emocionalidad colectiva es uno de los factores que incide fuertemente en la productividad y efectividad organizacional.

Estilos de Liderazgo

El estilo de liderazgo resulta ser la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, el patrón de conducta es lo que relativamente caracteriza al líder.

Si bien encontramos los siguientes estilos de liderazgo planteados por estos autores, vamos a tomar uno en particular con el cual se identifica y se adecúa este caso en donde luego explicaremos en nuestro análisis la selección del mismo.

A continuación se encuentran los diferentes estilos a través de los cuales mencionaremos el motivo de selección y omisión de cada uno de ellos.

-Estilo de liderazgo autocrático: *"El líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca."* Lussier & Achua (2000,p.67).

-Estilo de liderazgo democrático: *"El líder democrático alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa a los empleados estrechamente."* Lussier & Achua (2000, p.67).

-Estilo de liderazgo centrado en el trabajo:

" El líder dirige de cerca a subordinados que realizan funciones y cumplen objetivos claros, y al mismo tiempo les indica qué deben hacer y cómo tienen que hacerlo a medida que trabajan en la

consecución de la meta. Su éxito depende del grado de responsabilidad que asume el líder para hacer que el trabajo se lleve a cabo." Lussier & Achua (2000, p.69).

-Estilo directivo:

"El liderazgo directivo es adecuado cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen un locus de control externo y su capacidad es baja. El liderazgo directivo también es conveniente cuando la tarea en el entorno es compleja, la autoridad es acentuada y el grupo de trabajo ofrece una satisfacción laboral." Lussier & Achua (2000, p.166).

-Estilo de apoyo:

"El líder ofrece una gran consideración. El liderazgo de apoyo es conveniente cuando los seguidores no desean un líder autocrático, poseen locus de control interno y su capacidad es elevada. Es conveniente cuando las tareas en el entorno son sencillas, la autoridad formal es débil y el grupo de trabajo no ofrece satisfacción laboral." Lussier & Achua (2000,p.167).

-Estilo Participativo: *"El líder integra las aportaciones del empleado en la toma de decisiones. Es adecuado cuando los seguidores quieren que los incluya, poseen un locus de control interno y su capacidad es elevada." Lussier & Achua (2000,p .167).*

-Estilo orientado al logro:

"El líder establece objetivos difíciles pero alcanzables, espera que los seguidores se desempeñen a su nivel máximo y los recompensa por hacerlo. En esencia, el líder manifiesta un comportamiento acentuado en lo directivo (estructura) y en cuanto a apoyo (consideración). Lussier & Achua (2000,p.167).

El liderazgo y las principales teorías de la motivación

De los siguientes conceptos referidos a la teoría de la motivación, si bien los mencionamos para aportar mayor información en el campo del liderazgo, no los tendremos en cuenta para nuestro análisis ya que no se encuentran dentro de nuestro principal motivo de investigación.

En un principio podemos afirmar que la Motivación es " *Todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de cierto resultado*". Lussier & Achua (2000,p.76). Y es por ello que de acuerdo a la definición de Liderazgo mencionada y explicada anteriormente, la motivación es un factor clave en el proceso de influencia, ya que el líder es quien se debe

ocupar de crear este estado emocional en los seguidores para que puedan cumplir los objetivos de la organización.

El proceso de motivación parte de una necesidad, de transformar e incentivar un comportamiento, para lograr obtener la satisfacción del mismo. Ahora bien, en relación a este proceso se pueden observar tres teorías, entre ellas:

1) La teoría del Contenido de la Motivación

2) La Teoría del Proceso de la Motivación

3) La Teoría del Reforzamiento

Analizando cada una de ellas, encontramos que:

1) La teoría del Contenido de la Motivación

Esta teoría, se basa en el comportamiento de acuerdo a las necesidades de las personas, haciendo referencia a conductas específicas y detalladas, las conductas serán motivadas de cierta manera que las mantenga en un estado de satisfacción.

De acuerdo a los autores, un empleado con un estado de satisfacción en relación a su trabajo, tiene un nivel de motivación y de producción superior al de un empleado insatisfecho.

Es por ello que de acuerdo a esta teoría, si se desea contar con empleados motivados y satisfechos se debe primero satisfacer sus necesidades. De acuerdo a lo mencionado, decimos que *"La clave del buen liderazgo radica en satisfacer las necesidades de los empleados y lograr, a un tiempo los objetivos de la organización". Lussier & Achua (2000,p.78).*

Dentro de esta teoría, entre otras tantas nos encontramos con la teoría de la jerarquía de las necesidades. La misma sostenida por el autor Abraham Maslow, propone que las personas se encuentran motivadas en función de cinco niveles de necesidades:

-Necesidades Fisiológicas: Aquellas que son básicas para la existencia de las personas como lo son el aire, el alimento, el refugio y el alivio. Las organizaciones satisfacen estas necesidades mediante el pago de salarios a los empleados para que estos puedan vivir

cumpliendo y satisfaciendo sus requerimientos de existencia humana, además de brindarles vacaciones y condiciones laborales adecuadas, entre otras cosas.

-Necesidades de Seguridad: Referidas a la protección del individuo. Las organizaciones brindan protección y seguridad mediante el trabajo a través del pago de seguros médicos, pensiones que subsanen las condiciones fisiológicas indispensables para poder vivir en un estado de bienestar y comodidad.

-Necesidades Sociales: Las personas se encuentran constantemente en búsqueda de amistades, de amor, de generar relaciones duraderas, tratando de conseguir continuamente la aceptación y los afectos. Las organizaciones propenden a la interacción de los empleados entre sí, la aceptación y amistad entre los mismos mediante el fomento de fiestas, eventos y equipos de trabajo.

-Necesidades de Estima: Basadas en el Ego personal, la autoestima, el reconocimiento de los logros y el prestigio. La proporción de estímulos por parte de las organizaciones hacia los empleados para la realización de los trabajos resulta muy importante. Tales estímulos se pueden observar a través de aumentos salariales por méritos reconocidos, el cumplimiento de tareas desafiantes , como así también creándoles un espacio de participación en la toma de decisiones y dándoles a conocer posibilidades de crecimiento laboral.

-Necesidades de autorrealización: Poder alcanzar el mayor potencial personal a través del crecimiento continuo, la perseverancia, los logros y el progreso notorio. Estas necesidad se encuentra dentro de la cima de la Jerarquía de las Necesidades, y es en donde las organizaciones destacan las destrezas de los empleados, dándoles un espacio de creatividad para su trabajo, donde puedan realizarse como personas a través del crecimiento profesional y laboral y fomentando el incremento de sus capacidades para ejercer un correcto trabajo.

2)La Teoría del Proceso de la Motivación

De acuerdo a los autores Robert N. Lussier & Christopher F. Achua , a su vez, existen tres teorías del proceso de motivación que se basan en comprender los comportamientos que las personas seleccionan y realizan para satisfacer sus necesidades. Es decir, explicar por qué los individuos cuentan con diferentes necesidades, las modificaciones que estas tienen y

cómo y por qué las personas tienden a satisfacerlas de cierta manera, el proceso mental que las personas atraviesan en el transcurso de la satisfacción.

Nos encontramos con la primer teoría de la Equidad. La misma sostiene que las personas se sienten motivada al identificar la equidad social con las recompensas que percibe (producto) por su desempeño (insumo). Es por ello que de acuerdo a esta teoría , se propone que los empleados se motivan cuando perciben que es equitativo el insumo con el producto.

-Recompensar a las personas en forma equitativa: A través del proceso propuesto por esta teoría, las personas comparan sus insumos (esfuerzo, experiencia, antigüedad, condición, inteligencia) y productos (elogio, reconocimientos, sueldo, prestaciones, ascensos, estatus) con los de las otras personas significativas que pueden ser o no pertenecientes a la organización.

“Para las organizaciones resulta esencial la distribución equitativa de salarios. Desafortunadamente, muchos empleados suelen sobrestimar su esfuerzo o desempeño al compararse con otros y también lo que otros ganan. Los empleados pueden estar muy satisfechos y motivados hasta que descubren que otra cierta persona está ganando más por el mismo trabajo o lo mismo por menos. Una comparación con otros conduce a tres conclusiones: el empleado está poco recompensado, exceso o equitativamente. Cuando los empleados perciben inequidad, tratan de reducirla disminuyendo su insumo o aumentando su producto. ".Lussier & Achua (2000, p.84).

Resulta interesante conocer estas necesidades ya que de acuerdo a la definición que los autores nos brindan, entendemos que el ejercicio de un buen liderazgo comprende, además de alcanzar los objetivos organizacionales, la satisfacción de las necesidades de las personas que conforman la misma para que estos se encuentren motivados a seguir creciendo tanto personal como profesionalmente y se pueda llegar así a la consecución de los objetivos.

Además sostenemos que satisfacer estas necesidades es parte de una de las funciones decisionales que los líderes llevan a cabo, como mencionamos al principio.

Los líderes deben descubrir y observar a su equipo de trabajo y a su alrededor.

3)La Teoría del Reforzamiento

Propone que las consecuencias del comportamiento determinan la motivación que siente el individuo para actuar de determinada manera.

La idea principal es poder entender la relación entre las conductas y sus consecuencias, y manejar condiciones de trabajo que refuercen comportamientos deseables y desalienten conductas indeseables.

Sumado a esto, entusiasmo es una de las palabras que menciona el autor James C. Hunter en su definición por liderazgo, en donde podemos observar que de acuerdo al concepto que nos trae dicho autor, la influencia que realiza el líder es para que las personas trabajen con motivación y entusiasmo para así luego conseguir la consecución de los objetivos en el pro del bien común.

Visto que dentro de la teoría del contenido de la motivación se encuentran las necesidades mencionadas anteriormente, encontramos además, otras necesidades, que de acuerdo al autor (Fernando Grosso, 2004), son claves para el buen liderazgo. Es aquí en donde se busca satisfacer las necesidades de los empleados y lograr, a un tiempo, los objetivos de la organización.

Es por ello que, para dicho autor, el liderazgo se ejerce considerando tres necesidades básicas, cuales mencionamos a continuación:

-Las necesidades de la organización:

“Son aquellas que surgen como consecuencia de llevar a cabo la misión y los objetivos de la empresa y se expresa a través de las metas operacionales y las actividades que cada equipo de trabajo debe realizar a fin de cumplir con los objetivos comunes de toda la organización. Desde este punto de vista, la labor del líder debe ser clara en términos operacionales y detallar accesiblemente, para todos los niveles de la organización; las funciones que deben desempeñarse en cada cargo, para cumplir con los objetivos” Grosso (2004, p.23).

-Las necesidades individuales: *“Aquellas que presenta cada integrante de la organización, respecto de la labor que debe cumplir, el rol que debe desempeñar, las responsabilidades a que debe enfrentarse y las condiciones en que ejercerá sus función.” Grosso (2004, p.23).*

-Las necesidades del grupo. *“Aquellas que son propias de un determinado equipo de trabajo y que unifican comportamientos de todos sus integrantes a partir de deseos y expectativas comunes”* Grosso (2004, p.23).

El autor sostiene con respecto a este conjunto de necesidades que es fundamental poder encontrar un área de influencia sólida.

El mismo además, afirma que el líder va atravesando distintas etapas que hacen a su proceso de formación como tal, proceso al cual denomina como planos de crecimiento del líder:

1er plano “Liderazgo Individual”: Se hace referencia a que si toda persona es capaz de lograr sus propios objetivos y metas, adquiriendo personalmente nuevos conocimientos, es capaz de influir sobre los demás. Para el autor, el líder debe enriquecerse con conocimientos para luego poder transmitirlos ya que no se puede transmitir al resto lo que antes no se posee.

2do plano “Liderazgo Grupal”:

“El liderazgo grupal, está dado por la capacidad del líder en influir sobre sus grupos de pertenencia, aquellos respecto de los que construye su poder a partir de su desempeño y los valores compartidos que poseen. Las personas buscan sus referentes primarios en aquellos que son capaces de solucionarles problemas y con los cuales se identifica” Grosso (2004, p.25).

3er plano “Liderazgo Situacional”: Se hace referencia al liderazgo que ejercen aquellas personas en diferentes situaciones y ante distintas personalidades. Se da cuando se logra el éxito del rol de conducción cualquiera sea la tarea a realizar. Se sustenta en una serie de habilidades como los son la comunicación, negociación, toma de decisiones, todas ellas aplicables a un universo variado de situaciones.

4to plano “Liderazgo Organizacional”: El liderazgo organizacional es aquel que puede influir a cualquier organización, convirtiéndose en un símbolo para sus subordinados y los distintos públicos de interés.

Ejercicio de la Comunicación en el rol del Líder

A nivel internacional, ciertos autores sostienen que *"La comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado"* Lussier & Achua (2002, p.105).

El mismo concepto lo sostienen afirmando que existe una verdadera comunicación, únicamente cuando todas las partes que participan en el proceso pueden comprender el mensaje, es decir la información recibida, desde un punto de vista significativo, es decir, entendiendo el significado de la información transmitida.

Resulta interesante traer a nuestro trabajo a estos autores, quienes analizan la importancia de la comunicación en el liderazgo y el proceso de comunicación, que consiste en transmitir y recibir mensajes.

Para ellos, la comunicación eficaz es una de las capacidades fundamentales que poseen los buenos líderes, quienes se convierten en este proceso de liderazgo, en comunicadores eficaces, creándose así una relación positiva entre el desempeño del líder y la capacidad comunicacional del mismo.

Contar con habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación es un motor para poder desarrollar un buen liderazgo. Estas personas que ejercen este tipo específico de roles poseen, entre otras tantas y principalmente, funciones informativas. De acuerdo a esto es más factible que lleguen a los resultados deseados y a cumplir con los objetivos aquellas organizaciones con mecanismos de comunicación eficaces.

La planeación del mensaje es un paso fundamental para poder lograr comunicar la información deseada y que sea interpretada de la forma pensada. Es por ello que resulta importante que los líderes se cuestionen antes de transmitir los mensajes, cuál es el objetivo del mensaje, quién recibirá el mensaje, cómo se enviará el mensaje, cuándo se transmitirá y dónde se transmitirá el mismo.

Es decir, antes de comunicar, acorde a estos autores mencionados, el mensaje debe ser planeado y debe responder a las siguientes preguntas:

-¿Cuál es el objetivo del mensaje?

Hay que tener establecido un objetivo, pudiendo serlo influir, informar, es decir, aquello que se quiere lograr.

-¿Quién recibirá el mensaje?

Resulta importante cuestionarse si se ha considerado a todos los que necesitan recibir el mensaje.

-¿Cómo se enviará el mensaje?

Debe planearse cómo se transmitirá el mensaje de modo que lo puedan comprender los receptores. Pudiendo serlo de forma oral o escrita.

-¿Cuándo se transmitirá el mensaje?

Hay que encontrar el momento adecuado que sea considerado para comunicar.

-¿Dónde se transmitirá el mensaje?

Decidir cuál es el mejor lugar.

Siguiendo con la idea de dichos autores Lussier & F.Achua, existen etapas dentro de un proceso de transmisión de mensajes orales para el rol del líder. El mismo consiste en una serie de pautas a tener en cuenta para las comunicaciones en forma personal.

El proceso que podemos observar se basa en:

1) Generar Confianza

Para poder lograr un contexto en donde las personas confíen las unas a las otras, resulta indispensable crear un estado de tranquilidad en las mismas, para así luego darles a conocer previamente con una breve conversación la temática a tratar.

2) Definir el objetivo de comunicación

Si el objetivo resulta influir, es útil que el receptor pueda conocer el resultado final del mensaje antes de comunicarle los pormenores

3) Transmitir el mensaje

Cuando la meta de comunicación es influir, informe a la persona lo que desea que haga

4) Verificar que el receptor ha entendido

Cuando se desea influir o dar información, se pueden plantear preguntas al receptor como por ejemplo: ¿tiene alguna duda? . Preguntas que ayudan a verificar si se ha entendido el mensaje.

5) Lograr un compromiso y darle seguimiento

Cuando el objetivo de la comunicación es informar o expresar emociones, no es necesario fijar un compromiso. No obstante, cuando la meta es influir, resulta importante formalizarlo con la acción a seguir. Cuando los seguidores se muestran renuentes a comprometerse con la acción por realizar, los líderes pueden recurrir al poder de persuasión que les confiere su autoridad. Cuando se comunica algo con la finalidad de influir en alguien, debe darse seguimiento para asegurarse de que se llevó a cabo la acción necesaria.

El segundo proceso de comunicación en que participan los líderes es en la recepción de mensajes. Los líderes, sostienen (Lussier & F.Achua ,2002) necesitan ser pacientes y prestar atención a los demás en lo que respecta a los mensajes que las personas transmiten hacia los líderes.

El proceso de recepción de mensajes consiste en escuchar, analizar y asegurarse de haber entendido.

Escuchar, sostienen Lussier & F.Achua (2002, p.110) “es el proceso de dedicar toda nuestra atención al transmisor del mensaje.

Para ello, según estos autores es necesario:

-Prestar atención: Cuando alguien interrumpe a una persona, esa misma persona debe dejar de hacer las cosas que se encuentra realizando en el momento para dedicar toda su atención de inmediato al solicitante.

-Evitar las distracciones: Hay que observar al interlocutor, tratar de lograr que el lugar sea un espacio accesible para poder conversar.

-Conectarse con el interlocutor: No dejar que la mente divague en asuntos personales,

-No sacar conclusiones ni interrumpir:

Destacan además la retroalimentación en los procesos de liderazgo, consistiendo la misma en un *“proceso que consiste en verificar los mensajes y evaluar si se han cumplido los objetivos”* Lussier & Achua (2000, p.112).

Estos autores consideran que varias formas de retroalimentación pueden serlo las preguntas, el parafraseo, comentarios o sugerencias, aquellas formas que ayudan a controlar si se ha comprendido lo que se ha dicho. Resulta importante poder descubrir una correcta retroalimentación ya que la misma implica una facilitación del desempeño laboral motivando al personal de la organización a alcanzar niveles altos de desempeño laboral.

“Las organizaciones preparan a los trabajadores para que retroalimenten en forma eficaz, pues se trata de una parte esencial de la comunicación en el liderazgo” Lussier & Achua (2000, p.113).

De acuerdo a lo mencionado por los autores dichos, para que se dé lugar a la comunicación tanto el receptor como el emisor deben comprender el mensaje, el sentido y el objetivo del mismo, siendo la mejor forma para ello la retroalimentación del receptor del mensaje mediante preguntas y paráfrasis.

“La paráfrasis consiste en hacer que el receptor formule de nuevo el mensaje en sus propias palabras, si el receptor puede responder las preguntas o parafrasear el mensaje, eso significa que se ha logrado la comunicación” .Lussier & Achua (2002, p.113).

Los autores consideran la retroalimentación como algo fundamental e indispensable para reconocer el avance entre el líder y la organización con respecto al cumplimiento de sus objetivos. Sin un entendimiento mutuo no podrían estar orientándose al mismo objetivo ya que podrían tener distintas perspectivas.

Los mismos señalan cuatro directrices importantes a tener en cuenta a la hora de obtener retroalimentación las cuales resultan útiles para todos los niveles de la organización:

-Mantenerse abierto a la retroalimentación: Cuando alguien plantee una duda, hay que concentrarse dispuesto a ser receptivo, es decir, poder responder con paciencia y tratar de

disponernos a detallar con explicaciones y claridad las cosas que hemos querido comunicar. De manera contraria, si los receptores a la hora de cuestionarnos un interrogante o algún duda, observan que nos irritamos o nos molesta, no lo volverán a hacer, creándose así una falta de entendimiento por parte de los receptores.

-Ser consciente de la comunicación no verbal: Tratar de prestar detallada atención a los gestos no verbales que se pueden realizar ya que si realizan una pregunta para tratar de entender mejor, si la persona quien tiene que responder se muestra con gestos no alentadores, es propenso a que no le vuelvan a cuestionar nada. Lo mismo pasa cuando se está explicando algo a una persona y en la misma se observa una cara con gestos de confusión pero no lo revela verbalmente, es ahí donde la atención puede reconocer una confusión sobre esa persona y entonces se debe detenerse y aclarar las cosas antes de proseguir.

-Hacer preguntas: Realizar preguntas de corroboración de entendimiento para quien se encuentra recibiendo el mensaje para luego poder dar lugar a la acción y que no se tenga que modificar o repetir la misma. Se pueden realizar preguntas directas e indirectas.

-Recurrir a la paráfrasis: Se le pide al receptor que formule una paráfrasis, este tipo de preguntas deben tener por consecuencia una actitud positiva hacia el mensaje y el emisor. Muestran interés por el empleado y establecen una comunicación adecuada.

Dentro de la temática de la retroalimentación, el autor señala el Coaching como un proceso que consiste en brindar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño de las personas que conforman la organización.

Así es como a través de Robert N Lussier & Christopher F. Achua entendemos que a través de este proceso se busca maximizar las fortalezas de las personas y minimizar sus debilidades. Además, los autores sostienen que el coaching estimula el desempeño laboral afirmando que “ *Nueve de cada 10 trabajadores que han recibido este tipo de entrenamiento lo consideran una herramienta efectiva de desarrollo personal que rinde buenos frutos*” Lussier & Achua (2000, p.116).

Enfoque: La metodología utilizada es un análisis cualitativo, habiéndose desarrollado varias entrevistas a personas allegadas al caso. Me trasladé a la localidad de Coronel Domínguez para entrevistarme con algunos partícipes del equipo que acompañaron laboralmente a la persona estudiada.

Alcance: Es un estudio explicativo-descriptivo porque se describe y explican todos los datos obtenidos de las entrevistas. El propósito de este diseño es el aporte de información referido al tema.

Análisis de caso:

En primer lugar, una de las categorías conceptuales principales que tomamos para este caso concierne al concepto de Liderazgo. Es así, que aplicamos la definición que nos brinda el autor Fernando Grosso, en donde el mismo afirma diciendo que el liderazgo *"es la capacidad efectiva de una persona para generar influencias sobre otras y así guiar su comportamiento, implica la habilidad de conducir las voluntades de otras a partir de un ejercicio real del poder"* Grosso (2004,p.22). Esta definición la tomamos aplicándola al presente caso, ya que el entrevistado Reinaldo, nos mencionó que esta persona además de generar influencias positivas sobre sus subordinados, guiaba constantemente las conductas, conduciendo a las personas a realizar las actividades de forma correcta, siempre tomando decisiones en base a sus conocimientos y experiencias adquiridas.

En segundo lugar, si bien en el marco teórico encontramos varias categorías conceptuales referidas al estilo de liderazgo, aplicamos a este caso el estilo de liderazgo centrado en el trabajo que nos proponen los autores Lussier & Achua definiendo los mismos este estilo de la siguiente manera:

" El líder dirige de cerca a subordinados que realizan funciones y cumplen objetivos claros, y al mismo tiempo les indica qué deben hacer y cómo tienen que hacerlo a medida que trabajan en la consecución de la meta. Su éxito depende del grado de responsabilidad que asume el líder para hacer que el trabajo se lleve a cabo." Lussier & Achua (2000, p.69).

Dicha selección de estilo, se fundamenta en la información que obtuvimos en base a la entrevista realizada con el señor Reinaldo, quien ejercía el cargo de secretario privado del referente. De acuerdo a lo informado por esta persona, el intendente se encontraba constantemente dirigiendo a los subordinados que realizaban ,a cada uno, sus diferentes actividades, como así también el cumplimiento de los objetivos mediante la reunión en grupo. En esas reuniones, no solo controlaba la efectividad del avance de las actividades individuales, sino que también el intendente les iba mencionando las formas de ir realizando las mismas para la consecución de los objetivos.

Aplicamos en este caso, sumado a lo anterior, para poder identificar la presencia de un líder, los rasgos que este tipo de persona tienen de acuerdo a la teoría de los autores Lussier & Achua. Donde si bien la misma propone que las personas que ejercen este tipo de rol deben poseer rasgos como lo son: el dominio, la gran energía, la confianza en sí mismo, la estabilidad, la integridad, la inteligencia, la flexibilidad y la sensibilidad hacia los demás, los resultados de la entrevistas nos brindaron la siguiente información respecto de los atributos y rasgos personales del intendente:

Con respecto al dominio, si bien la teoría seleccionada, afirma que el líder debe tener responsabilidades y dominar el ejercicio de la dirección de mando, en este caso se cumple dicha característica ya que, de acuerdo a la información obtenida de las personas que trabajaron con él, Mastrocola era una persona muy responsable, que siempre se encontraba alerta a cualquier problema que pueda llegar a surgir y en caso que lo hubiera mantenía una seriedad y compromiso notable. Además, sostuvieron los entrevistados, que dirigía constantemente las actividades, tomando decisiones sobre las mismas e instruyendo siempre a los subordinados para realizar las tareas correspondientes a los objetivos planteados.

Por consiguiente, el siguiente rasgo distintivo de este tipo de personas es la gran energía, en donde, según los resultados obtenidos, se evidencia que Mastrocola se encontraba siempre saliendo adelante a pesar de cualquier problema que pudiese surgir, superando así de esta forma los obstáculos a través de los esfuerzos que generaba al grupo.

La confianza en sí mismo, como otro de los rasgos, era otra de las distinciones que esta persona tenía. Los entrevistados sostuvieron que, siempre que comunicaba las decisiones

tomadas por él, generaba confianza en las mismas dando como resultado el seguimiento y acompañamiento del equipo en esas decisiones. Esto se debe a la honestidad que llevaba consigo mismo y para con los demás respecto de realizar siempre una comunicación transparente.

Otra de las características que identifica a esta persona, es que los entrevistados afirmaron que el referente siempre se encontraba muy seguro de las decisiones que tomaba.

Con respecto a la Integridad, su secretario privado afirmó que el referente fue una persona realmente honesta durante su ejercicio como líder, ganando siempre confianza en las personas.

Si bien la inteligencia se define como *" la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones"*. Lussier & Achua (2000, p.38), encontramos que esta característica era uno de los aspectos destacados de Mastrocola. Esta evaluación se debe a que los entrevistados mencionaron en reiterados comentarios que, si bien tomaba muchas decisiones, las mismas eran razonadas y eso se podía observar a través de las conversaciones con él, en donde planeaban distintas alternativas para luego tomar una decisión. De esta forma resolvía con su equipo los problemas que se iban presentando.

La flexibilidad compone uno de los rasgos notables de los buenos líderes. Se entiende a la misma como la capacidad de poder adaptarse a diversas situaciones. Es en esta caso, notamos que, los entrevistados, sostuvieron que Mastrocola tenía una capacidad de adecuarse a la situaciones de conversaciones que se les presentaba, así sean reuniones espontáneas, conversaciones en las calles con las personas de la comuna. Siempre se encontraba dispuesto a las circunstancias que se les presentaba a cualquier horario o en cualquier lugar, como por ejemplo en la plaza ó en donde encontrara a cualquiera de las personas de su equipo más allá de las reuniones. Resultaba ser así, una persona muy flexible a las situaciones que se les presentaba.

La sensibilidad hacia los demás refiere al concepto que nos propone los autores trabajados en la teoría, es por ello que retomamos nuevamente el concepto, afirmando que:

"La sensibilidad hacia los demás consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir en

ellos. Para esto se requiere empatía, es decir capacidad para ponerse en el lugar del otro, ver las cosas desde la óptica ajena". Lussier & Achua (2000, p.39).

Es aquí donde, Reinaldo, nos comento acerca de la amabilidad del referente, de acercarse tanto a las personas que conformaban su equipo como así también a las personas que se encontraba en las calles, accediendo a comprender las inquietudes o problemas que tenían. Observamos entonces la consideración presente de esta persona hacia los demás individuos.

Sumamos también a este análisis las responsabilidades del líder como forma de identificación de la presencia de este rol en el referente.

Para ello, es necesario aclarar en primer lugar las responsabilidades que propone el autor Oscar Anzorena, siendo las mismas:

-Envisionar: hace referencia a que el líder debe poder lograr transmitir una visión que le dé sentido al conjunto de acciones que realiza cotidianamente, en forma conjunta, con las personas que conforman la organización (Oscar Anzorena,2014). Entendiendo este concepto, y refiriéndonos a la persona estudiada en este caso, decimos que este concepto se aplica al individuo en estudio, ya que las personas con quien mantuvieron una relación laboral continua con el intendente, nos revelaron a través de las entrevistas que él se encontraba permanentemente transmitiendo la visión de los objetivos y hacia donde quería que lleguen las personas como equipo. Es decir, si bien la teoría menciona que la visión debe poseer suficiente fuerza e interés para actuar como un atractor de la voluntad y la iniciativa de las personas que la comparten, en este caso, los entrevistados sostuvieron que se encontraban motivados a realizar las tareas que eran propuestas por el referente. Encontramos aquí entonces la aplicación de la responsabilidad de envisionar del líder a la persona estudiada como una de las características identificadoras personales de este rol de líder.

-Empoderar: se entiende por empoderar a la capacidad que posee el líder de poder transmitir y compartir su poder con su gente, dando lugar a que las personas puedan resolver las actividades de forma individual a través de sus conclusiones a la hora de tomar decisiones. En el presente caso, los resultados que obtuvimos de acuerdo a la información analizada y extraída de las entrevistas, las personas, si bien realizaban las tareas de forma independiente, se encontraban apoyadas y motivadas por Mastrocola, quien a veces,

controlaba las actividades que las mismas personas iban realizando en virtud de resolver algunas consultas o dudas.

Ahora bien, si analizamos el concepto de la responsabilidad de Empoderar, podemos decir que dicho concepto se aplica ya que las personas podían realizar consultas al referente respecto de las actividades individuales, como así también él mismo insinuaba a que las personas puedan desenvolverse individualmente lo más posible, contando de todas formas con el apoyo de él tanto como el del equipo.

-Desarrollar: Entendiendo que el rol del líder entre otras funciones se basa en responsabilizarse del desarrollo de las capacidades y competencias de las personas para que las mismas puedan iniciar nuevos desafíos y que logren superar niveles de desempeño, en este caso, José María, nos mencionó en la entrevista, la buena intención con la que contaba el intendente de enseñar y brindar nuevas herramientas para el logro de los objetivos laborales y desarrollo profesional de los integrantes del equipo.

-Facilitar: Comprendiendo a esta responsabilidad como la capacidad de crear un camino de orientación, y entendido esto además, como la posibilidad que brinda el líder a los seguidores para que estos se sientan identificados con el mismo y puedan encontrar y obtener herramientas para avanzar. El sujeto de estudio, de acuerdo a la información adquirida en las entrevistas, obtuvimos que durante las jornadas laborales mantenía una conversación continua con sus subordinados con la finalidad de orientarlos, y que de esta forma adquieran nuevas herramientas para alcanzar los objetivos.

-Predisponer: Si bien, la actividad del líder supone crear una disposición en las personas para crecer en forma conjunta una emoción en cada una de las personas que intervienen como seguidores. Los entrevistados destacaron la gran emocionalidad colectiva que sostenía el grupo a la hora de realizar las actividades cotidianas y esto era debido a la capacidad que poseía el referente de crear este contexto en la sede comunal.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, podemos llegar a la conclusión de que los rasgos de líder que menciona el autor James C. Hunter, también los cumple nuestro

objeto de estudio, como ser así: digno de confianza, pendiente de los demás, comprometido, que exige responsabilidades y anima a la gente

Con respecto a la influencia que generaba Mastrocola, entendiendo a la misma como la capacidad de una persona con un rol determinado para comunicar sus ideas y que las mismas sean aceptadas por los seguidores y, éstos a su vez se puedan sentir incentivados para respaldar las ideas y poder lograr realizar un cambio (Lussier & Achua, 2002). La señora Marilín, quien ejerció un cargo administrativo durante el ejercicio del referente, nos mencionó en la entrevista la gran habilidad del mismo de generar influencia sobre las personas que trabajaban con él. Esto era debido a que cada vez que hablaba, sus palabras se encontraban acompañadas de gestos que le acreditaban lo dicho. Las personas, al hablar con él, observaban sus movimientos continuos que ejercía con las manos, como así también las manifestaciones en su rostro, demostrando y dando a conocer así, una verdadera relación entre el estado de ánimo, sus actos gestuales, la actitud y lo comunicado. De esta manera, sostiene la entrevistada, que el referente generaba confianza en las personas ya que transmitía una honestidad y transparencia continua en sus comunicados. Su equipo, así, creía cada palabra que el referente mencionaba en sus discursos y conversaciones tanto grupales como interpersonales. Las personas, de esta forma, se sentían no sólo cómodas al trabajar con una persona honesta, sino también motivadas a realizar las tareas que el intendente encargaba. Además, la entrevistada sostuvo, que al ser reiterativo en sus discursos, lograba transmitir una mayor comprensibilidad de las cosas. De esta forma, con su discurso, llegaba a influir en las decisiones del equipo en base a las metas a seguir y del futuro provisorio que vendría si se alcanzaban las mismas.

Nótese hasta aquí entonces, como se aplican las distintas características que describen la personalidad de un líder para el presente caso.

Por consiguiente, a través de esta información, decimos que si bien la perspectiva teórica de los autores Lussier & Achua referida al liderazgo, nos detalla como el mismo rol se encuentra compuesto por funciones administrativas, entre ellas, las funciones interpersonales, informativas y decisionales, en este caso, encontramos que las mismas se aplican. Esto es debido a que observamos, en primer lugar, que si bien las funciones interpersonales refieren actividades de escuchar, entrenar, dar instrucciones, capacitar y evaluar el desempeño del personal, el referente se encontraba constantemente escuchando a

sus subordinados, entendiendo sus pensamientos e ideas como así también su estado emocional, cual actitud hacía generar un equipo unido, ya que las personas se sentían bien. Además daba instrucciones y capacitaba respecto de ciertas actividades a realizar, sostuvo Reinaldo, sus secretario privado.

Con respecto a las funciones informativas que cumple el rol del liderazgo, si bien la teoría seleccionada menciona que el líder debe captar información sobre su alrededor, realizando una lectura de su contexto, como así también asistir a reuniones, suponiendo además la transmisión de información a las personas que integran la organización. Según los entrevistados, el intendente realizaba frecuentemente conversaciones con sus subordinados con la finalidad de captar información referida al clima laboral, además de evoluciones en el desarrollo de las metas y objetivos, como así también asistir a reuniones en donde participaban, a veces, no solo los integrantes de su equipo, sino que también los familiares de estas personas cumpliendo un rol de portavoz, ya que las mismas luego comunicarían a la comuna lo dicho en la reunión.

Habiendo detallado las funciones interpersonales y las informativas, nos resta aclarar las funciones decisionales entre ellas (función de emprendedor, función de negociador) que se presencian en este caso. Encontramos que, en primer lugar, si bien la función de emprendedor (Lussier & Achua, 2002) referido a que el líder desarrolla mejoras ó ideas, realiza manejo de situaciones de crisis, tomando decisiones de corrección durante situaciones conflictivas. De esta forma, Marilín acreditó que, si había algunos momentos en que se presenciaba una situación complicada, el referente sostenía y generaba en los demás una tranquilidad a través de sus conversaciones con cada persona involucrada en el problema a resolver, dando de esta forma una solución a los mismos.

Además, nos mencionó Marilín a través de la entrevista, que Mastrocola, era una persona capaz de generar acuerdos en los procesos de toma de decisiones, dándose a conocer así una función decisional presente.

En primer lugar, unas de las formas de comunicación aplicadas y encontradas en este caso respecto de la información obtenida con las personas que trabajaron con el intendente, refiere tanto a la comunicación ascendente como a la comunicación descendente que se da en una organización.

Partiendo de la definición que nos trae el autor (Robbins, 1999) en donde menciona que la comunicación ascendente es toda aquella que fluye hacia un nivel jerárquico superior en una organización, encontramos que las personas que mantenían puestos administrativos referidos a los cargos de jerarquía tanto bajos como medios, contaban con la posibilidad de comunicarse constantemente con su superior, en este caso el referente, es decir, la máxima autoridad del equipo. Esto es debido a que todas aquellas dudas y consultas que surgían en la actividad rutinaria laboral eran trasladadas a Mastrocola, acercándose las personas a preguntarles y de esta poder resolver sus consultas.

Por otro lado, entendiendo a la forma de comunicación descendente de acuerdo a (Robbins,1999) como todo aquella que se da desde un cierto nivel jerárquico organizacional hacia un nivel más bajo, en el presente caso, el intendente se encontraba constantemente transmitiendo mensajes a sus subordinados. Es decir, recurría muy frecuentemente a ellos para darles a explicar ciertas actividades a realizar como así también contarles sobre instrucciones a seguir acerca de los procedimientos. Con la finalidad de mantener cohesionado al grupo y sostener las relaciones interpersonales con cada uno de los integrantes sostenía y permitía tener conversaciones referidas a temas no laborales para así de esta manera poder entrar en confianza con las personas y que las mismas se sientan cómodas a la hora de trabajar. El acercamiento de él hacia su equipo por diversos temas era notorio, sostuvieron las personas que trabajaban con él durante las entrevistas.

Ahora bien, de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas, encontramos también, que si bien existen de acuerdo al autor (Robbins, 1999) tres métodos de comunicación interpersonal, entre ellos, comunicación oral, escrita y no verbal, en el presente caso podemos aplicar dos de los métodos.

Entendiendo a la comunicación oral de acuerdo al autor como el principal medio de transmitir mensajes a través de discursos, encuentros formales entre dos personas, discusiones en grupo y sistemas informales de rumores, en el caso del referente, sostenemos que la comunicación entre Mastrocola y su equipo era directa, es decir, de emisor a receptor, cara a cara de forma espontánea. El mismo, mantenía una comunicación informal, ya que las reuniones no solo eran en la sede comunal sino también en su casa. Siempre transmitiendo información a través del diálogo.

Además, cada comunicado era acompañado de métodos no verbales, siendo la misma de acuerdo a (Robbins,2004) una comunicación representada por los movimientos del cuerpo, las entonaciones o énfasis que damos a las palabras, las expresiones del rostros y la distancia física entre el emisor y receptor, en el caso del intendente, cada palabra iba acompañada de gestos que le acreditaban lo dicho. Los mismos, sostienen los entrevistados, eran notados a través de la observación de sus movimientos continuos de manos, como así también por medio de manifestaciones en su rostro, demostrando y dando a conocer así, una verdadera relación entre el estado de ánimo, sus actos gestuales, la actitud y lo comunicado.

Vemos entonces como, en esta situación, las acciones revelaban y comunicaban, ya que el lenguaje corporal se sumaba a la comunicación verbal. Enlazándose así, de esta forma, el movimiento del cuerpo de Mastrocola al lenguaje hablado.

Los entrevistados, coincidieron en que el intendente, no realizaba comunicaciones de forma escrita hacia sus subordinados, es decir, su equipo de trabajo, notándose así la ausencia del uso de medios internos de comunicación como lo son los informes formales, los boletines, cartas y correo electrónico.

Realizamos además, un análisis respecto de las acciones comunicativas acorde a la información que nos brindaron los entrevistados al cuestionarles que orientaciones tenían las comunicaciones del sujeto de trabajo. Obtuvimos entonces, la siguiente información aplicando al caso las siguientes acciones comunicativas acorde a la teoría:

-Acciones comunicativas orientadas a la acción simple: Mastrocola, de acuerdo a los comentarios realizados por los entrevistados, realizaba comunicados oralmente a su equipo con la finalidad de guiar las acciones cotidianas que conllevaban las actividades rutinarias laborales. Es decir, comunicaciones destinadas a iniciar, realizar y ajustar las actividades cotidianas.

-Acciones comunicativas informales: Siendo las mismas de acuerdo a la teoría conceptual, acciones que se basan en transmitir información a través de los rumores, o bien bajo códigos. Además implica para esta categoría conceptual que las personas que integran un equipo se comuniquen entre sí, refiriéndose las temáticas a sentimientos, opiniones, percepciones y motivaciones respecto del trabajo y de sí mismo como así también sobre los

hechos que suceden en la vida cotidiana. Dentro de su equipo, el intendente, permitía que las personas hablen entre sí por cuestiones personales así sean sentimentales, opiniones y percepciones respecto del trabajo para crear una cohesión grupal generando una mayor estabilidad y confianza en el equipo para luego realizar las actividades. Dicha información la obtuvimos a través de un diálogo con Marilín, quien tuvo un cargo administrativo durante la presidencia del intendente, sostuvo que estas reuniones internas en el contexto laboral de la sede comunal era muy frecuente. De hecho, hacía que el equipo se encuentre a gusto en un entorno agradable. Observamos entonces, como aquí estas acciones comunicativas se encontraban presentes en la persona trabajada.

-Acciones comunicativas orientadas al entendimiento: Refiriendo estas acciones a la transmisión de los códigos de conducta y las normas, los entrevistados sostuvieron que el referente transmitía constantemente a través de sus mensajes y actos las formas de comportarse dentro del equipo. Tanto para que haya un respeto entre todos los integrantes del equipo como así también para que se entiendan las normas internas y poder trabajar correctamente. Se evidencia entonces, como la aplicación de esta acción comunicacional se hacía presente también en el contexto del trabajo, es decir, en la sede comunal, donde el intendente ejercía su función.

-Acciones comunicativas mostrativas-emulativas: Destacándose estas acciones por el conocimiento y las experiencias acerca de un hacer, de acuerdo a lo descrito por las personas entrevistadas, quienes han evidenciado que el intendente daba a conocer a sus subordinados toda aportación que pudiese conocer acerca de una situación que se presentase respecto de cómo actuar acorde a lo vivido. Las experiencias con la que contaba esta persona, sostuvieron, daba lugar a la gran cantidad de conocimientos respecto de situaciones ya vividas por el mismo. Nótese entonces, como se interrelaciona esta categoría conceptual con la característica del sujeto de trabajo cual transmitía, evidentemente, conocimiento y experiencias a sus subordinados dándose lugar a la aplicación de esta acción comunicativa mostrativa-emulativa.

-Acciones comunicativas expresivas: Sosteniendo que las personas que trabajaban con él, mencionaron durante la entrevista, destacando que el referente ejercía continuamente gestos a través de la postura y actitud demostrada, damos a conocer que se observa una concordancia entre lo expresado gestualmente y lo manifestado, es decir, informado y

transmitido por el lenguaje, notándose así una congruencia entre lo actitudinal y lo expresado.

-Acciones comunicativas direccionadas a la acción estratégica: Basándose estas acciones en influir sobre los demás, ser productivos y capaces de tomar decisiones asumiendo autorresponsabilidades individuales y de equipo, las personas que vivieron los hechos del ejercicio del referente, asumieron en las entrevistas, que Mastrocola era un estratégico comunicador ya que las palabras que el proporcionada en sus conversaciones o discursos eran aceptadas. Además, afirmaron que, las reuniones internas realizadas con su equipo y los familiares de su equipo formaba parte de una estrategia para que luego esas personas comuniquen en la comuna lo hablado por él durante la reunión, creando luego un conocimiento de sus palabras en las personas que conformaban la comuna. Ya que la idea principal de esta estrategia era que se transmita lo hablado de voz en voz, sostuvieron los entrevistados. Favoreciendo así de esta manera a él y al grupo ya que demostraba y daba a conocer de esta forma todas las cosas que se iban realizando en la comuna y el éxito de las mismas, como así también las que se iban a realizar, generando en las personas un apoyo hacia él. Antes de cada reunión, planificaba los mensajes a transmitir en las reuniones ya que sabía siempre que podía haber público externo al trabajo. Sumado a esto, las personas que trabajaron con él sostuvieron que el referente se encontraba constantemente transmitiendo la visión y misión como parte de su estrategia de integración de todo el equipo de trabajo. Por consiguiente, el hecho de que los entrevistados mencionaran la posibilidad de que en el equipo todos se puedan comunicar entre sí, formaba parte de una estrategia de Mastrocola para mantener cohesionado al grupo. De esta forma, sostuvieron, mantuvo al equipo integrado durante los 28 años de su presidencia comunal.

Observamos aquí entonces como el referente sostenía un desarrollo estratégico adecuado a su rol, ya que si bien la teoría menciona que este desarrollo se basa en poder argumentar, convencer acerca de un modo de actuar, el presente caso es aplicable a este tipo de comunicación.

Nótese además, la importancia de la comunicación de este líder para poder ejercer su rol como tal ya que a través de ella generaba una eficacia individual y grupal.

Otras de las características analizadas a considerar refiere a los tres tipos de redes y modelos informales que se encuentran en un grupo de trabajo, en donde tomamos en cuenta para este caso y aplicamos, la red denominada estrella o de canal íntegro. Dicha selección se justifica en que este modelo de red, permite a todas las personas que conforman un equipo de trabajo comunicarse con los demás en donde pueda participar y comunicarse entre todos. Observamos entonces aquí, que, refiriéndonos a la información obtenida mediante las entrevistas que realizamos, una de las características principales de la sede comunal era la posibilidad de que todos se puedan comunicar con todo el personal de la organización. La comunicación en ese carácter era libre en el sentido de que cualquiera podría comunicarse con quien deseara, sostuvieron los entrevistados. Destacándose así de esta forma, la posibilidad de que todos los integrantes podían participar en la toma de decisiones. Resultaba ser, sostenían los entrevistados, además de las reuniones, otras de las estrategias de comunicación de José para mantener cohesionado al grupo.

Por el contrario, si bien en la teoría encontramos un modelo similar de comunicación denominado red formal Multicanal, no se aplica al caso ya que basándonos en la definición de esta categoría conceptual, esta red si bien permite a todos los miembros del grupo comunicarse unos con otros, en la práctica afirma el autor (Robbins,2004) refiere a los grupo auto dirigidos, en los que todos los integrantes tienen la libertad de dar su aportación y nadie asume un papel de liderazgo. Dado el caso, si hay presencia de un rol de liderazgo en donde si bien las decisiones las tomaban en conjunto y el intendente los dejaba participar, la decisión final era tomada por el referente.

Con respecto a los canales de comunicación utilizados por el intendente, los resultados de las entrevistas realizadas nos brindaron la siguiente información:

Si bien la teoría establece que tanto las conversaciones en persona como también las conversaciones telefónicas son unos de los modelos de los canales con mayor riqueza de comunicación, en el caso de Mastrocola, obtuvimos que como resultado que él elegía estos dos canales para comunicarse con sus subordinados. Utilizaba el teléfono para que en caso que no se encontrase con la persona en el lugar que él estaba, pudiese conversar igualmente.

Por consiguiente, los entrevistados sostuvieron que no utilizaba canales de comunicación con su equipo por medio de informes, boletines, cartas, discursos grabados, correo electrónico, correo de voz, videoconferencias, que, de acuerdo a la teoría analizada son canales con menor riqueza comunicacional.

Respecto de los objetivos de comunicación interna de Mastrocola, las personas que trabajaron con él, nos informaron que el sujeto de trabajo mencionado, a través de sus comunicados guiaba, coordinaba al grupo acompañándolo siempre en las actividades para mejorar el desarrollo laboral de cada integrante, respetándose así de esta forma los objetivos desarrollados teóricamente en base a la comunicación interna.

Podemos sostener además, dos axiomas presentes en este caso. En primer lugar, el axioma de comunicación que refiere a que los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente y esto es debido a que en el caso que analizamos, la comunicación se puede observar a través de lo mencionado que era de forma verbal y se encontraba acompañada de gestos compuestos por movimientos corporales, expresiones y demás manifestaciones que daban valor y significado a las palabras.

Simultáneamente, sostenemos que el axioma cual menciona que una comunicación no sólo transmite información sino también impone conductas se encuentra presente en este caso. Dicho axioma menciona un aspecto referencial haciendo referencia al contenido en sí del mensaje que se transmite en forma verbal y un aspecto conativo o relacional, en donde debe entenderse qué tipo de relaciones es entre las personas que se comunican, entendiendo para este caso una relación de jerarquía formal. Donde los entrevistados, mencionaron que siempre respetaron el nivel de jerarquía, comprendiendo la ubicación de la máxima autoridad de la sede comunal, en este caso, al sujeto de estudio.

Hay que mencionar además, las técnicas de comunicación utilizada por el referente para las conversaciones que mantenía con las personas. Encontrando en este caso, el escucha activo ya que las personas que trabajaban con el mencionaron en las entrevistas que el intendente los interpretaba y comprendía oyéndolos. Cada consulta que un subordinado le hacía de forma verbal, él lo escuchaba atentamente para poder resolver los problemas.

Además, el uso estratégico de preguntas, sostuvieron los entrevistados, era constante para consultarse a sus subordinados los puntos de vista, intereses u opiniones. De esta forma

generaba también confianza ya que las personas se sentían muy cómodas al plantearles cualquier tipo de problema que iba surgiendo como así también consultas.

Analizamos también, para este caso, los cuatro modelos de comunicación que propone el autor James E. Grunig, aplicando uno de ellos. A continuación realizaremos la implicancia y adecuación del mismo al presente caso como así también el motivo de omisión de los demás modelos que propone este autor ya que no se aplican a este caso.

En un principio, si bien el modelo de Agente de Prensa/Publicity se basa en que:

"las Relaciones Públicas realizan una función de propagación de información (propaganda, desinformación, manipulación). Los profesionales difunden la doctrina de la organización involucrada, a menudo por medio de una información incompleta, distorsionada o sólo verdadera a medias" Grunig (2003,p.74).

No se aplica al caso ya que de acuerdo a las palabras mencionadas por los entrevistados, el señor Mastrocola no era una persona que transmitía información incompleta o distorsionada solamente nombrando algunas verdades, a la hora de hablar, sea en una reunión o en una conversación interpersonal. Además, si bien el modelo propone una comunicación unidireccional en donde la misma es desde la organización al público siendo considerada esta como un hablar o decir y no como un escuchar. Por el contrario, sostienen las personas que trabajaron con él, el intendente se encontraba constantemente abierto a que las personas le realizaran consultas, aún cuando no se encontrase en la sede comunal, como por ejemplo en la calle o algún lugar público. Es decir, mantenía una comunicación muy fluida tanto con su equipo de trabajo como con el público al que se dirigía en las reuniones.

Dicho lo anterior observamos que este modelo no aplica al presente caso.

Por consiguiente, el Modelo de Información Pública tampoco se encuentra aplicado al caso. Si bien el mismo propone que:

" El propósito es la difusión de información, no necesariamente con una intención persuasiva. La persona de las Relaciones Públicas actúa, esencialmente, como un periodista integrado a la compañía, cuyo trabajo es transmitir al público, de manera objetiva, la información sobre su organización" Grunig (2003,p.74).

De acuerdo a la persona trabajada, refiriéndonos a los datos obtenidos en las entrevistas, el referente no se dedicaba única y exclusivamente a transmitir información. Si realizaba comunicados informando la verdad, que es lo que sostiene este modelo, pero al basarse el mismo en una una comunicación unidireccional no cumple con las funciones del referente, ya que el mismo además de transmitir información, escuchaba e interpretaba a las personas que lo rodeaban tanto en su equipo como con aquellas que se encontraban por fuera del mismo.

Además, si bien este modelo menciona que los especialistas en información pública tienen poca idea del destino de los materiales que preparan, el intendente, mencionaron los entrevistados, planeaba estratégicamente reuniones abiertas, sabiendo que la información que diera a conocer en esa misma reunión, estaría orientada hacia además de su equipo, a las personas de la comuna fueran. Es decir, observamos que si contaba con una idea del destino del público al que se preparaban los materiales.

Con lo que respecta al Modelo Asimétrico bidireccional, refiriéndose a:

"El mismo tiene una función de utilizar sus conocimientos de la teoría de las ciencias sociales e investigan las actitudes y las conductas con el objetivo de persuadir a los públicos para que acepten el punto de vista de la organización y para que se comporten de manera que la apoyen". (Grunig,2003).

Encontramos que las características de la forma de comunicación de la persona trabajada en este caso, no se aplica a este modelo. Esto es debido a que, en las entrevistas, con las personas que dialogamos obtuvimos información acerca de que Mastrocola no enfocaba sus objetivos de comunicación en la finalidad de que los públicos acepten su punto de vista, sino que de forma contraria, haya un acuerdo entre las diferentes posturas que se iban presentando en las reuniones.

Además, si bien este modelo propone una comunicación de sólo aquellas características que el público aceptara, el referente, al ser una persona honesta, siempre comunicaba las verdades, sean buenas o malas, ya que con esto buscaba ganar la confianza de las personas. Los entrevistados, afirmaron que el sujeto trabajado, en sus reuniones donde se encontraba tanto su equipo de trabajo como las personas de la comuna interesadas, comunicaba siempre la realidad de forma que supieran todo lo que se iba a hacer.

Por último, el modelo Simétrico Bidireccional, es el que se aplicaríamos al caso.

Entendiendo al mismo como:

"El modelo simétrico bidireccional las Relaciones Públicas sirven de mediadores entre las organizaciones y sus públicos. Su objetivo es una comprensión mutua entre ambos". Grunig (2003,p.74).

Esa selección, es debida a que los entrevistados, al comentarnos que el señor Mastrocola siempre se encontraba abierto a las conversaciones tanto con su equipo como con personas en la calle, escuchaba siempre a las mismas y de esta forma iba obteniendo la información necesaria respecto de las cosas que querían las personas de la comuna, de esta forma, entre sus ideas, las del equipo y las tomadas en cuenta de las personas que se encontraban en la calle y en las reuniones que el realizaba, tomaba el referente una decisión al respecto generando un acuerdo así entre los públicos vinculados.

Por lo que se refiere a la retroalimentación, entendiendo la misma de acuerdo a la teoría, incorporamos nuevamente a dos autores que hemos desarrollado en la teoría. entre ellos, en un primer lugar al autor (Robbins,1999) quien define la retroalimentación "como un proceso en donde una fuente de comunicación decodifica el mensaje que codificó, poniéndose de nuevo ese mensaje en el sistema verificándose así si se tuvo éxito al transferir los mensajes que se intentaron transferir desde el principio, determinando si se ha logrado o no". También tomamos en cuenta para este caso el concepto de los autores (Lussier & Achua,2000) quienes sostienen a la retroalimentación como "un proceso que consiste en verificar los mensajes y evaluar si se han cumplido los objetivos", es decir ayudando de esta manera al líder a controlar si se ha comprendido lo que se ha dicho.

En el caso estudiado, observamos que, de acuerdo a la información brindada en las entrevistas por las personas que mantenían una comunicación fluida con el referente por temas laborales, nos mencionaron que el feedback era permanente. Sostenían que de esa manera el intendente generaba sentido al equipo ya que todo era comunicado a todos y así se coordinaban mejor las actividades. La unión del equipo, sostuvieron los entrevistados, se basaba en la reciprocidad continua de los mensajes. La retroalimentación, de esta manera, resultaba ser una forma de poder obtener información en base a la evolución de los trabajos que se llevaban a cabo. Como así también resultaba ser una forma de poder establecer y

mantener un diálogo continuo con las personas que trabajaban, guiando, dirigiendo, acompañando y haciendo sugerencias acerca de las tareas que iban realizando.

Es aquí donde se evidencia la importancia de la retroalimentación ya que a través de ella el Intendente podía adquirir información acerca de la evolución de las metas que él proponía como así también al mantener una comunicación de diálogo constante mantenía siempre unido al grupo dando lugar a un contexto agradable de ayuda y comprensión en equipo ya que cualquier consulta era resuelta para que puedan seguir adelante con los objetivos. De esta manera, el referente, además de ser eficaz en su rol, lograba que el equipo obtenga resultados eficaces cumpliendo y llegando a los objetivos propuestos. Vemos aquí entonces, una aplicación de los conceptos tratados en la teoría respecto de la retroalimentación, aplicándolos al caso estudiado con la persona trabajada ya que se puede observar que existe una interrelación entre esos conceptos, lo mencionado por los entrevistados y la persona trabajada.

Conclusión

Tal como observamos en este trabajo existen una gran variedad de categorías conceptuales referidas a las temáticas de liderazgo y comunicación, pero a partir de esta multiplicidad de conceptos hemos decidido concentrarnos en los que implicaban una adecuación al caso presentado.

Como resultado de este trabajo, vale mencionar que los líderes necesitan desarrollar la comunicación como una competencia fundamental en el ejercicio de su rol. Esto es debido a que el éxito del liderazgo depende de su capacidad para comunicarse efectivamente.

En este caso, el desarrollo por parte del líder de la comunicación le permitió al referente mejorar su capacidad de conectarse con la gente, de compartir eficazmente sus ideas, planes y visión, de impartir instrucciones y definir expectativas en forma clara y precisa. Además, pudo de esta manera influir alineando a las personas a una visión compartida.

Dadas las funciones directivas que este líder desempeñaba en la organización, éste necesitaba dominar algunos roles comunicaciones, que contribuyeron a su efectividad en la conducción de la institución.

En la medida en que el líder analizado creció como comunicador, desarrolló como disciplina estratégica los roles comunicaciones en el ejercicio de su liderazgo que la organización le demandaba, tales como: comunicador de la visión, vocero, generador de información relevante, confiable, de esa misma forma se encontraba cumpliendo su misión, aumentando así su efectividad tanto personal como grupal y expandiendo de esta forma su influencia.

Por tanto, a partir de todo este trabajo lo que uno apunta es que otras investigaciones sigan propulsando sobre esta temática interrelacionando así conceptos de comunicación y liderazgo, en donde las interrelaciones entre las categorías conceptuales tomadas y los casos planteados, expongan y sigan trabajando acerca del ejercicio de la comunicación en el rol de los líderes.

Bibliografía

- Anzorena Oscar, 2014, El camino del liderazgo. Buenos Aires: Ediciones Lea S.A

- Grosso Fernando, 2004. Líder cotidiano: 100 ideas para la práctica de la conducción. Buenos Aires: Dunken.

- Grunig E. James, 2003. Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A

- Hunter C. James. 1999. La paradoja: un verdadero relato sobre la esencia del liderazgo.

- Krieger Mario, 2001. Sociología de las organizaciones. Buenos Aires: Darío Rubinstein.

- Lattimore Dan, Baskin Otis, Heiman T. Suzette, Toth L. Elizabeth, 2008. Relaciones Públicas – Profesión y Práctica. México: Interamericana Editores.

- Lussier N. Robert & Achua F. Christopher. 2002. Liderazgo. México: International Thomson Editores.

- Amado Suárez Adriana & Zuñeda Castro Carlos, 1999. Comunicaciones Públicas- El modelo de la comunicación integrada. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial

- Robbins P. Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. México: David Shafer.

-Robbins P. Sthepehn. 2004. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. México:
David Shafer

-Watzlawick Paul, Beavin Helmick Janet & Jackson D. Don , 1985, Teoría de la
Comunicación Humana. Barcelona: Editorial Herder.

Anexo

Entrevistas: Las entrevistas fueron realizadas durante un tiempo aproximado de 40 minutos cada una, contando las mismas con quince preguntas realizadas. A cada entrevistado se le hizo una misma introducción sobre la temática del ejercicio de la comunicación en el rol del liderazgo, para así luego plantearles a través de una conversación abierta, las siguientes preguntas.

A) En primer lugar, se realizó la primer entrevista con el señor Reinaldo , quien ejerció el cargo de secretario privado durante la presidencia de la comuna de José Mastrocola.

B)En segundo lugar, se realizó otra entrevista con la señora Marlín, quien tuvo un cargo administrativo conformándose dentro del equipo de trabajo de José.

C)En tercer lugar, se realizó una entrevista con José María, un hombre quien además de Marilín, ejerció un cargo administrativo dentro del equipo.

Las preguntas realizadas a dichas personas fueron las siguientes:

1)¿Podría relatarme cómo lo describiría a José Mastrocola con sus características personales como presidente de la comuna?

2)¿Cuál era su concepción respecto de él?

3)¿Qué aspectos personales lo hacían ocupar un lugar de líder?

4)¿Consideras que la comunicación dentro del equipo de trabajo de José era tanto de forma descendente como de forma ascendente?

5)¿Qué clase de comunicación (oral-escrita) ejercía para con su equipo?

6)¿Era habitual el uso de gestos durante sus conversaciones con las personas de su equipo?
¿En caso que así lo fuere, qué clase de gestos realizaba?

7)¿Consideras que José escuchaba activamente a las personas prestando atención y dejando que las mismas parafraseen lo mencionado por él para saber si habían comprendido el mensaje transmitido?

- 8)¿Podría comentarme si José reconocía los puntos de vista de los integrantes del equipo de trabajo?
- 9)¿Realizaba reuniones internas con su equipo?
- 10)¿Qué canales de comunicación utilizaba con su equipo y con qué frecuencia?
- 11)¿ Utilizaba José medios internos tales como volantes, folletos, o manuales para comunicarse dentro del equipo de trabajo? ¿Cuáles?
- 12)¿Que orientaciones consideras que tenían las acciones de comunicación de José ?¿Cómo las describirías?
- 13)¿Cómo actuaba en las discusiones con personas que conformaban su equipo?
- 14)¿Cómo era la retroalimentación respecto del equipo de trabajo con José?
- 15)¿ Había un estructura particular de comunicación dentro del equipo?



Noticia del lunes 10 de jun de 2002 (100602r7.htm)

En Puerto Gaboto

10 de junio de 2002

En Puerto Gaboto

REUTEMANN HIZO ENTREGA DE DISTINCIONES
A INTENDENTES Y PRESIDENTES COMUNALES

Durante el acto conmemorativo de los 475 años del Primer Asentamiento Español en el río de la Plata y el "Día Provincial de las Municipalidades, Comunas y Pueblos de la provincia de Santa Fe, realizado esta mañana en Puerto Gaboto, localidad del departamento San Jerónimo, el gobernador Carlos Reutemann hizo entrega de distinciones a intendentes y presidentes comunales santafesinos que ejercen esa función, en forma ininterrumpida, desde el retorno de la democracia.

Acompañaron al mandatario santafesino los subsecretarios de Municipios y de Comunas, Ricardo Spinozzi y Claudio Tibaldo, respectivamente.

Recibieron el presente recordatorio el intendente de Totoras (departamento Iriondo), Nelson Marcolini, y los presidentes comunales de Colonia Bicha, Rogelio Sola, Colonia Raquel, Realdo Scandolo; Ramona, Domingo Tessio; Colonia Tacurales, Juan Alloatti; Villa San José, Mendrado Zenklusen; Susana, Raúl Peretto, y Estación Saguier, Américo Gariboldi, todos del departamento Castellanos; de La Vanguardia (Constitución), Julio Mascani; Sauce Viejo (La Capital), José Vázquez; San Carlos Norte (Las Colonias), Miguel Gatti; Coronel Domínguez, José Mastrocola, y Soldini, José Burgueño, ambas localidades del departamento Rosario; Monigotes (San

Cristóbal), Mario González; Gessler (San Jerónimo), Bartolomé Giacosa; y La Camila (San Justo), Isaías Perusini.

También fue efectuado un reconocimiento –aunque no estuvieron presentes en la ceremonia- para el intendente de El Trébol (departamento San Martín), Angel Rossi, y los presidentes comunales de Colonia Christophersen (General López), Valentín Caminos; La Sarita (General Obligado), Angel Nobile, y de Tartagal (departamento Vera), Héctor Sandrigo.



Clausuraron cerca de Rosario una fábrica que contaminaría con plomo

Encontraron restos de ese metal en la sangre de tres chicos y podría haber más casos.

Por: [Andrés Actis](#)

Fuente: ROSARIO. CORRESPONSAL

La constante e incesante lucha llevada a cabo por los habitantes de Coronel Domínguez, una localidad de 1.200 habitantes ubicada 17 kilómetros al sur de Rosario, encontró su rédito luego de que la Municipalidad local clausurara una fábrica de reciclado de baterías denunciada por contaminar con plomo a todo el pueblo.

El cierre de la industria se concretó tras caducar el recurso de amparo que le permitía seguir funcionando pese a no contar con la reglamentación en regla por no poseer el estudio de impacto ambiental. En forma paralela, se dio a conocer que al menos tres niños de la zona

contienen un nivel de plomo en sangre -15 microgramos por decilitro- superior al permitido.

La fábrica funciona desde el 2002 bajo el nombre de Domínguez Aislaciones S.A. y está ubicada en el kilómetro 18 de la ruta 18, muy cerca de Coronel Domínguez. El jueves, tras quedar sin efecto el recurso de amparo presentado por las autoridades de la empresa hace dos meses -después de un primer intento de clausura-, el intendente José Mastrocola, se presentó en el lugar para colocar la faja de clausura. "La fábrica no estaba habilitada porque carecía del estudio de impacto ambiental. Trabajaron amparados por la Justicia por 60 días pero como la situación seguía igual y continuaban sin presentar la documentación, se decidió la clausura", explicó ayer Mastrocola a Clarín.

El otro hecho que motivo el cierre de la fábrica tuvo que ver con los resultados obtenidos en las muestras de sangre que la Secretaría de Salud de la Provincia tomó a toda la población infantil del pueblo. Dicho estudio arrojó valores alarmantes en la mayoría de los chicos -todos por encima del valor permitido por la Comuna, que es 5 microgramos por decilitro, y de los 10 recomendados por la OMS- acrecentados en los tres casos en los que los niveles son aún más altos por el contacto con la primera napa de agua.

"Los datos son preocupantes ya con estos primeros resultados. Igual, el panorama será más preciso recién la próxima semana cuando tengamos los resultados de las muestras de suelo y agua", argumentó el director del Nodo de Rosario del ministerio de Salud, Lelio Mangiaterra.

Clarín pudo dialogar con los vecinos de Coronel Domínguez, quienes no disimularon su malestar por la situación. Martín Andrada, un reconocido médico del pueblo, es el papá de Lourdes, una nena de dos años y medio afectada por el plomo. "Los valores de mi hija siguen aumentando. Es realmente desesperante. Pasamos de un pueblo modelo a otro quemado por los efectos de empresa. Esto se revierte si la industria se va o deja de funcionar definitivamente", opinó.

En tanto, Mónica Villegas, una de las vecinas más comprometida con la causa reclamó:

"Esperemos que el cierre sea definitivo. Esta situación no se tolera más. Que quede claro que acá se arruinó la vida de muchas personas y se alteró la tranquilidad de todo un pueblo".