

Comunicación y clima organizacional

4

1. CONCEPTOS BÁSICOS

¿Qué es? ¿Cómo se mide? ¿De qué está compuesto? ¿Cómo se mejora? ¿Cómo se empeora el clima organizacional?

Siehl y Martin, citados por Fernando Toro en su estudio de clima organizacional²⁷, establecen que clima organizacional es "una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad" (1990).

Sin embargo, más adelante, Toro establece una definición que para los investigadores del presente documento es mucho más válida y es la que será tomada como referencia central del concepto en este documento. Según Toro, el clima organizacional es "el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman de las realidades del trabajo y la empresa... que alimentan la formación de juicios y que determinan acciones, reacciones y decisiones de las personas"²⁸. Agrega que "las personas responden y actúan frente a sus realidades de trabajo no por lo que son esas realidades, sino por la percepción que tienen de ellas y por los juicios que de esta manera se forman".

Barry Pegan, por ejemplo, en su documento "*Desarrollo de la cultura de su empresa*" señala que los trabajadores de la organización responden a las circunstancias en que están inmersos. Desde este punto de vista, Pegan analiza el impacto de la situación en el comportamiento de la siguiente forma:

- Es la situación la que nos indica qué hacer.
- Es la situación la que nos explica qué hacemos.
- Si desea comprender un hecho, analice la situación.
- Si desea modificar una conducta, modifique la situación.

²⁷ TORO Fernando. *El clima organizacional*. Editorial Cincel. Medellín, Colombia, 2001, p. 34

²⁸ Op. cit. p. 34

Y señala además que "las acciones de la gente en una organización son el reflejo de la cultura de esa organización, del escenario donde actúan. Los líderes montan el escenario, luego lo que la gente hace nos habla de sus líderes".

Fernando Toro²⁹, también establece unas categorías y variables que afectan al clima organizacional y que serán tomadas como importante punto de referencia para este documento:

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	VARIABLES
RELACIONES SOCIALES	Cohesión del grupo, relación entre compañeros, vida de relación, respeto, cooperación, relaciones interpersonales.
RELACIONES DE AUTORIDAD	Consideración del jefe, apoyo del supervisor, confianza gerencial, estilo de dirección, apoyo, liderazgo
CLARIDAD	Claridad de la organización, claridad del rol, claridad de la dirección, claridad de la estructura.
TAREA	Autonomía y control, orientación a la producción, sobrecarga de trabajo, confort físico, responsabilidad.
RETRIBUCIÓN	Compensación económica, beneficios extralegales, Equidad en la remuneración.
RETOS	Niveles de exigencia, orientación al éxito, incentivos por el logro de resultados.
RIESGOS	Diversos tipos de riesgos, situaciones generadoras de estrés, riesgos psicosociales.
PARTICIPACIÓN	En la planeación, decisiones, control, calidad, utilidades

Así, Toro también establece un diagrama de antecedentes y consecuencias donde indica la relación entre las categorías de análisis y la conducta del individuo en la organización.

CATEGORÍAS >>> CLIMA ORGANIZACIONAL >>> CONDUCTA (Social, laboral, disposición al esfuerzo, compromiso, productividad personal) >>> EFECTOS: Crecimiento personal, Productividad organizacional, satisfacción del cliente, competitividad organizacional.

²⁸ TORO, Fernando. Op. cit. p. 51

2. ¿CÓMO AFECTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Si es malo:

- Catarsis destructiva
- Resentimiento, deseo de venganza
- Sensación de angustia y sobrevivencia del más fuerte

Si es bueno:

- Compromiso, dedicación
- Espíritu de equipo

El clima soporta el compromiso y el compromiso el desempeño. La idea es crear un ambiente donde los empleados puedan satisfacer sus necesidades mientras satisfacen las de la organización.

La dedicación a la compañía se mejora cuando a los empleados se les reconocen sus contribuciones. La mayoría de los empleados prefieren trabajar en donde puedan sentir lealtad y compromiso hacia sus jefes. Por lo general la productividad aumenta, al aumentar la dedicación.

Uno de los requisitos fundamentales para lograr que la organización se adapte a los cambios permanentes del mercado radica en la habilidad de sus miembros para ser sensibles a los flujos de información; pero ello solo es posible mediante un sólido programa que dé valor a las relaciones interpersonales.

Como parte de los programas de comunicación interna, el programa aplicado al clima organizacional es uno de los más importantes porque logra que la coordinación del trabajo se refleje en estándares de eficiencia. Encontrar a un equipo que comprenda el cumplimiento de un proceso es la meta fundamental de estos programas, que además apoyan la realización personal y el sentido de pertenencia con la compañía.

3. COMUNICACIÓN, INCERTIDUMBRE Y CLIMA ORGANIZACIONAL

En un estudio publicado en 1994, la revista Business Week estableció que 64% de los encuestados no creían en las decisiones de gerencia, otro tanto no las conocían y unos más no contaban con mecanismos para preguntar.

La comunicación, como elemento cohesionador, es el factor productivo por excelencia; cuando quienes integran la compañía tienen claras las metas y los objetivos de la estrategia de negocio y le aportan a la gestión de la organización.

Pero cuando no es así y la información es escasa, aumentan los niveles de incertidumbre, la persona se siente insegura, posteriormente amenazada y a partir de allí asume actitudes defensivas. La carencia de información imposibilita la gestión interna, es un ejemplo macro de lo que sucede cuando una persona duda y no sabe qué decisión tomar, generalmente la demora. De igual forma, los trabajadores si no tienen claro el camino a seguir que ha planteado la organización o desconfían de él, optarán por una dinámica de trabajo lenta y prevenida. La comunicación, sin embargo, no puede limitarse al solo hecho de informar a los trabajadores el proceso de cambio, también debe permitir un proceso de retroalimentación para solucionar sus expectativas e inquietudes.

Goldhaber³⁰ define la incertidumbre como la "diferencia que existe entre la información disponible y la que se necesita". La incertidumbre significa para los miembros de una organización el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas que puede tener un evento dado. La información entonces reduce la incertidumbre, es decir, en la medida que se tenga una mayor información sobre un acontecimiento que sea coherente entre sí, menos incertidumbre existirá. Por ello los miembros de la organización buscan respuestas a sus interrogantes en cualquier situación que puedan interpretar como un signo o un mensaje que sea coherente con una información previa y que indique cambios probables o tendencias del entorno laboral.

La incertidumbre es aquella falta de consistencia, precisión o exactitud de la información que no nos permite predecir la realidad que nos rodea, causando por tanto inseguridad y duda. Además puede presentarse cuando no se obtiene retroalimentación que solucione las necesidades de información.

La incertidumbre no se puede abolir completamente, pero sí es posible disminuir su efecto gracias a estrategias oportunas de comunicación, dado que crea graves problemas de clima organizacional por cuanto genera un ambiente de zozobra y amenaza, que tarde o temprano serán expresados por los trabajadores a manera de actitudes prevenidas, poco colaboradoras y marcadamente desconfiadas.

3.1. ¿En dónde se presenta la incertidumbre?

Es una pregunta que nos planteamos al iniciar este estudio. Y encontramos sobre ella tres espacios en la organización:

- De la gerencia hacia los trabajadores: ¿estarán haciendo lo que solicité que hicieran?
- De los trabajadores hacia la gerencia: ¿pondrán en peligro mi estabilidad laboral? ¿Mi estabilidad económica?
- De la organización hacia el mercado: ¿Seguiremos existiendo? ¿El público querrá nuestros productos? ¿Algún competidor nos atacará?

Jesús García, en "*La comunicación Interna*"³¹ profundiza el tema de la incertidumbre en los trabajadores y la categoriza en tres tipos de ansiedad generada:

- De un lado, la ansiedad centrada en la autoridad que se presenta cuando los subordinados no tienen una buena percepción del líder.
- En segundo lugar, la ansiedad centrada en la organización que se presenta cuando los trabajadores la perciben como poco confiable o amenazante.
- Y en tercer lugar, la ansiedad centrada en el "yo" y que se refiere específicamente a debilidades de personalidad e identidad en el individuo que hace parte de la organización.

3.2. ¿Por qué se puede presentar la carencia de información en la organización?

Esta cierta "inseguridad" que genera la incertidumbre puede verse presentada en la organización básicamente por tres aspectos:

²⁹ KREPS, Gary. *Organizational Communication, Theory and Practice*. Longman. Northern Illinois University. 2001, p. 24

³⁰ GARCÍA, Jesús. DÍAZ DE SANTOS. *La comunicación interna*. Barcelona, 1998, p. 93

- Falta de cultura comunicativa en las directivas de la organización "Comunicación ¿Para qué?"
- Ausencia de canales para ofrecer dicha información.
- Subutilización de canales para hacer fluir la información.

La organización frente a la incertidumbre debe estar preparada para generar información bien sea a través de sus canales formales o de la interacción de la gerencia con los trabajadores.

Sin embargo, aunque la incertidumbre es un enemigo de la estabilidad de la organización, nunca se elimina por completo, bien porque la organización está involucrada en un universo dinámico o bien por que el ser humano tiene inmersa en su naturaleza la capacidad de hacerse preguntas constantemente. Es así que si bien la información puede reducir la incertidumbre, también las organizaciones deben aprender a vivir con ella, como parte de la dinámica competitiva de hoy.

4. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ABIERTA, LA MOTIVACIÓN Y EL PENSAMIENTO PROACTIVO

El llegar a que un grupo se comunique abierta y sinceramente significa por un lado evitar los rumores y las habladurías y por otro ser lo suficientemente delicado para no afectar los sentimientos del otro. La comunicación abierta en la organización elimina los problemas por malos entendidos, suposiciones, y toda aquella comunicación de subterfugio como el chisme, dado su sentido claro, directo y contundente. Ser directo implica entonces, actuar sin resentimiento expresando lo que se siente y no dejando cabos sueltos que puedan dar lugar a malos entendidos posteriores.

La motivación en la comunicación, por su parte, significa una evolución en la forma de pensar; es decir, pasar del modelo de imponer, de la era industrial, por el de motivar a la acción de la era de la información. El comunicar el desarrollo de un proceso motiva de comienzo a la participación.

Pero ser tomado en cuenta no basta, hay que saber comunicar el significado de pertenencia. Evolucionar de una crítica constante que busca culpables, a un discurso que señala caminos y soluciones, significa concentrar al equipo de trabajo en sus objetivos dejando de lado pérdidas de tiempo en complejos de culpa improductivos.

Finalmente, la comunicación proactiva es la comunicación creativa por excelencia porque le permite al equipo innovar participando con su creación en el proceso. Lograr que una persona tienda a la acción es lograr que el discurso de control se cambie por el de responsabilidad, en donde cada persona aporta su compromiso con el feliz término de los procesos.

Podemos hablar en este caso de liderazgo y de asumir riesgos calculados, pero en realidad es ingresar a la persona en una mayoría de edad en la cual no tiene que estarle diciendo que debe hacer sino que decide lo que considere apropiado para el desarrollo de un proceso y lo lleva a cabo.

No obstante, una de las ideas que debe señalar un programa de comunicación para clima organizacional es el que se administran personas y no partes rígidas de una maquinaria. En este campo la comunicación debe velar para que el gerente comprenda que no es un gamonal sino un líder facilitador que coordina las destrezas del equipo.

Tenga en cuenta al iniciar este nuevo frente de acción que de nada vale un buen perfil técnico si no está acompañado de unas sólidas calidades humanas, para potenciar realmente su recurso humano como una estrategia competitiva.

Se debe generar un ambiente apropiado para el desempeño del recurso humano:

- Relaciones laborales y personales
- El ambiente físico
- Estilo de liderazgo
- Factores reactivos y proactivos

Recordemos que clima es la percepción generalizada a nivel de sensación, de aprobación o rechazo de los trabajadores hacia la organización. Es un indicador objetivo de:

- La calidad de la gerencia.
- La calidad de vida en la organización.

Elementos que afectan el clima organizacional:

- Relaciones sociales
- Relaciones de autoridad
- Tarea
- Claridad
- Retribución
- Retos
- Riesgos
- Participación

4.1. Comunicación abierta

Se entiende por comunicación abierta la propuesta de comunicaciones en donde las personas pueden acceder a la información de la organización y expresar sus necesidades o expectativas frente a los procedimientos de la misma. La comunicación abierta permite el flujo de información a través de todos los niveles de la organización.

Este mecanismo, generalmente asociado a organizaciones con una cultura de transparencia, participación y enfocadas en la innovación, requiere de algunos ingredientes dentro de su gestión para poder llevarla a cabo. Estos son:

- Cultura comunicativa. Que las personas puedan, estén dispuestas y tengan espacios para comunicar.
- Que no exista temor por comunicar
- Disposición de la gerencia al feed back o retroalimentación
- Políticas de comunicación basadas en la transparencia y en la honestidad.

Cuando la información transcurre descendente, ascendente, horizontal y de forma multidireccional sin que existan personas excluidas de los circuitos de información y gestión de la organización, se dice que se está desarrollando una comunicación abierta. Esta tendencia, propia de empresas

contemporáneas con estructuras de red que se desarrollan cada día más gracias al crecimiento continuo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como lo señala Robert Rosen³², "no sólo aumentan la capacidad de gestión sino inciden en la predisposición de las personas para trabajar con la organización".

Una de las bondades de la comunicación abierta es que las personas avisan sin temor posibles problemas o la existencia de riesgos que desde la gerencia serían difíciles de prever. La autora Lilia Ciamberlani, por ejemplo, en su obra *"Comunicación para la transparencia"*, señala que "cuando los líderes comparten información en lugar de ocultarla, las personas se sienten incluidas, hay un mejor flujo de información cuando todos conocen los objetivos comunes y los motivos de las relaciones. La gente cuando comprende y comparte la información es parte de la comunidad"³³.

De acuerdo con Susan Campbell, autora de *"Del caos a la confianza"*³⁴, considera que la comunicación respetuosa tiene cinco cualidades vitales:

1. Busca conocer y darse a conocer
2. Es sincera y fomenta la sinceridad
3. Acepta el derecho del otro a tener su propia opinión
4. Muestra empatía por los sentimientos del otro
5. Busca un terreno común para el diálogo.

La intención de aprender sobre y con el otro crea una sensación de exploración y descubrimiento compartidos cuyos resultados son la confianza, la creatividad y la sinergia.

5. EL FACTOR CONFIANZA

Cuanto más abierta y transparente sea la comunicación, mayor será la confianza que despertamos en quienes hacen parte del equipo. Cuando hay confianza mutua se genera energía y entusiasmo para alcanzar los objetivos de la organización.

¿Qué es la confianza? Según la definición de Susan Campbell³⁵ en el libro *Del caos a la confianza*, "Es el factor cohesivo que hace posible la colaboración eficiente y el trabajo en equipo".

La confianza incide en la organización, por cuanto es fundamental para la franca cooperación entre los miembros del equipo y, además, hace posible el compartir las ideas que sustentan el aprendizaje y la gestión de innovación.

¿Qué genera confianza? ¿Qué la destruye?

Karol Kinsey, en su documento "Cómo dirigir para lograr el compromiso"³⁶, establece varios niveles de confianza en una organización:

³¹ ROSEN Robert. *Cómo crear una empresa sana*. Granica. Barcelona. 1998.

³² CIAMBERLANI, Lilia, STEINBERG, Lorena. *Comunicación para la transparencia*. Granica. Buenos Aires 1999

³³ CAMPBELL, Susan. *Del Caos a la confianza*. Paidós, Barcelona 1998.

³⁴ Op. cit.

³⁵ KINSEY, Carol. *Cómo dirigir para lograr el compromiso*. Grupo Editorial Ibero América. México 1991.

- Gran confianza: las personas trabajan concentradas en sus objetivos porque saben que la organización no se aprovechará de ellas.
- Poca confianza: la persona obtiene lo que le interesa y verifica que la organización no reciba más de lo que merece.
- Cero confianza: la persona hace lo necesario antes de que considere que la organización se aprovechará de ella.

5.1. La desconfianza genera temor

Mientras Campbell³⁷ señala que "sin confianza las personas se vuelven competitivas o defensivas, la comunicación se distorsiona y pierde credibilidad", Robert Levering, autor de *"Un gran lugar para trabajar"*³⁸ comenta al respecto que "un lugar de trabajo sin confianza puede rápidamente deshumanizarse, los empleados se sienten separados de sus puestos de trabajo, se sienten como robots".

De esta forma, se percibe cómo la pérdida de confianza no solo desmotiva, también rompe los lazos de relación entre las personas y éstas a la vez con la organización, vínculos necesarios para poder coordinar y poder desarrollar la dinámica de gestión mencionada en párrafos anteriores.

Teniendo en cuenta que frente a los trabajadores un cambio es visto como una situación de riesgo para la vida que poco a poco cada quien ha construido y frente al cual no se tenía un plan de contingencia, los factores de incertidumbre de este tipo de situación aumentan y deben ser manejados con delicadeza para no romper los vínculos de confianza entre la organización y sus trabajadores.

5.2. ¿Cuándo pierden los trabajadores confianza en la organización?

Hay varias situaciones en las cuales los trabajadores pierden confianza o desconfían de la organización, ellas se presentan generalmente cuando las personas:

- Se sienten dominadas porque perciben que su opinión no vale.
- Se sienten excluidas del circuito de información del equipo.
- Sienten que no los comprenden ni le respetan

El efecto que genera la incertidumbre no solo se limita a la duda, muchas veces se extiende hacia la ansiedad y el temor, especialmente si las personas se sienten vulnerables.

El temor bloquea la comunicación auténtica y con ello bloquea también la dinámica de gestión, hecho que no sólo afecta la comunicación sino también la innovación, dado que al surgir el temor en la organización, las personas dejan de aportar ideas y trabajo, y prefieren optar por actitudes de resguardo o desinterés.

En "Out of the crisis", Deming³⁹ considera que el temor es la barrera más significativa que impide la calidad, la productividad y la innovación. En su reseña de los tipos de temores que las personas suelen enumerar, figuran la pérdida de trabajo, la calificación deficiente de su desempeño, las opciones

³⁷ Op. cit. P 42

³⁸ Un gran lugar para trabajar. Levering Robert. Vergara. Madrid 2001.

³⁹ Citado por Campbell en Del Caos a la confianza.

limitadas en cuanto a su carrera profesional, la pérdida de credibilidad personal, y la falta de confianza de los directivos.

Generalmente, las personas en la organización sienten temor por la pérdida de:

- Aprobación
- Poder
- Aceptación
- Estatus
- Prestigio
- Dinero
- Comodidad
- Trabajo
- Oportunidad
- Credibilidad y,
- Control de la vida que ya conocemos.

Actuar a la defensiva en la organización desune y hace que los otros también comiencen a actuar a la defensiva, rompiendo la comunicación y generando un ambiente de "sálvese quien pueda".

6. INCERTIDUMBRE, COMUNICACIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Cuando por la incertidumbre afecta la moral de los trabajadores y ello repercute en el sentido de compromiso. Kinsey⁴⁰ señala en su documento "Cómo dirigir para lograr el compromiso" que ese bajón en el compromiso afecta otro conjunto de situaciones.

Las consecuencias de tener un sentido de compromiso pobre son:

- Baja calidad: se pierde el interés por realizar de forma óptima una labor.
- Bajo rendimiento: los trabajadores se concentran en hacer lo mínimo de sus trabajos.
- Mala reputación: los trabajadores inician una campaña de desprestigio hablando mal de su sitio de trabajo con familiares y terceros.
- Pérdida de espíritu de equipo: se pierde el sentido de unión.
- Se concentran en sus metas puramente personales: su tarea en relación con otros miembros de la empresa pasa a un segundo plano.

6.1. Rumores y la gestión de incertidumbre

*"Solo nuestra falta de información despierta la necesidad de pensar".
Eduard De Bono.*

Un rumor es una afirmación general que se comparte persona a persona y que contiene información no verificable sobre una situación que afecta a un gran porcentaje de personas. El rumor parte de la incertidumbre, por ello no necesariamente un rumor es falso. De hecho se considera que el 75% de la información de un rumor tiende a ser verdadera.

⁴⁰ KINSEY, Carol. *Cómo dirigir para lograr el compromiso*. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1991.

La tensión de la incertidumbre escapa cuando las personas aprovechan los espacios informales para generar el rumor. Es algo así como pretender interpretar la realidad que las rodea dándole nuevos sentidos o pretendiendo armar el rompecabezas con información nueva, sin importar si esta es real o supuesta.

El rumor aparece cuando "los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información sobre el funcionamiento y desarrollo de la organización y, los miembros de la misma, pretenden buscarla a través de canales informales" comenta Jesús García⁴¹ en su obra y agrega incluso que se presenta gracias a que "nos preocupa el futuro porque estaremos el resto de nuestras vidas en él".

De acuerdo con el documento "*Psicología del rumor*" de Gordon Allport⁴², la ansiedad y el miedo son los estímulos ocultos del rumor en donde además "el odio es el que sostiene los cuentos acusatorios o calumniosos".

El mencionado documento (psicología del rumor) también señala que los rumores llegan a un punto frenético cuando la población que lo genera espera la realización de un acontecimiento por largo tiempo esperado y, señala además, que "el rumor corre por falta de noticias".

Señala el mismo documento que al generar un estado de ansiedad dentro de la población esta tiende a tomar un punto de vista derrotista y terminan reflejando odio y hostilidad, cuya finalidad es crear discordia, generando incluso confusión y desmoralización.

El rumor se combate con hechos que lo desmientan. En "psicología del rumor" se establece que una vez revisados experimentos durante la Segunda Guerra mundial se pudo establecer que la información y los argumentos rara vez son suficientes para desbaratar rumores.

Cómo se deforma un incidente y se transforma en un rumor:

- Nivelación: se omiten detalles que permitan entender completamente el incidente.
- Acentuación: se enfatiza y da importancia a los elementos que se desean resaltar y con los cuales se pretende dar la interpretación del incidente.
- Asimilación: se relaciona el mensaje nivelado y acentuado con experiencias pasadas o actitudes presentes.

El documento *Psicología del Rumor* también describe que el rumor puede servir de vehículo para la expresión de sentimientos personales, sin que el relator necesite dar a entender la existencia de tales sentimientos. Es decir, que quien propaga o genera un rumor puede transmitir dentro de este sus sentimientos sin que necesariamente sea explícito en comentarlos.

6.2. Yo tengo fe, yo creo en el run - run

El rumor surge cuando existe duda con respecto a la veracidad de la información o cuando ésta es incompleta para explicar en su totalidad un suceso. De hecho surge con mayor frecuencia en el segundo caso, dado que la gente necesita tener una información que sustente su comprensión de la realidad, en este sentido podríamos decir que el rumor es innato en la naturaleza humana.

⁴¹ GARCÍA, Jesús. DÍAZ de Santos. *La comunicación interna*. Barcelona. 1998

⁴² ALLPORT, Gordon. *Psicología del rumor*. Psique. Buenos Aires. 1982.

Podríamos decir que el rumor es una información que aporta nuevos elementos de juicio, se refiere a un tema actual de interés, que quien lo transmite tiene por objeto convencer y que tiene como destino ser reconocido como una verdad. Los rumores tienen como característica fundamental, que cada persona de las que forman parte de su cadena de transmisión, pone algo de su parte, suprime, corrige, aumenta, o deforma la información, consciente o inconscientemente.

El anonimato y la duda dan vida al rumor; tenga presente que el anonimato de quien da la información por primera vez sobre un hecho que no se puede confirmar ni negar, es el punto de partida para la creación del rumor. En general, los rumores surgen como procesos de discusión colectiva que pretenden dar sentido a sucesos no explicados, son un proceso de interpretación y dispersión de información. La fuerza del rumor radica en su fuerte efecto estructurante que permite dar sentido a hechos hasta ahora aislados e inconexos; de hecho pretende aportar una explicación coherente.

Un comentario para configurarse en rumor debe tener tres condiciones básicas:

1. Debe responder a temores y presupuestos de la gente, debe ser una información imprevista y ha de tener consecuencias relevantes e inmediatas para la gente
2. El rumor se presenta como algo selectivo, quien lo retransmite se proyecta como poseedor de un saber precioso que generosamente comparte con determinados "privilegiados"
3. En algunas ocasiones, un rumor es básicamente un instrumental para liberar conflictos que se hallan latentes en un grupo o comunidad, de allí que el rumor no es que convenza o persuada, sino que seduce.

Quien retransmite un rumor no es neutral, aunque lo aparente, toma partido consciente o inconscientemente de aquello que en el fondo está expresando un pensamiento propio. De hecho, nunca se nos transmite como un rumor sino como una "información" fehaciente.

Sin embargo, un elemento importante de destacar, es que no siempre un rumor resulta ser falso; por el contrario, a menudo resultan ser verdaderos o al menos poseer algún fundamento. En dichas ocasiones es preferible dar al rumor como una información no verificada que como una información falsa.

6.3. Comunicación: vacuna contra el run - run

Cuando se comprueba que la información es verídica deja de ser un rumor para convertirse en información formal, cuando se demuestra su falsedad de inmediato desaparece. El rumor por tanto, se combate con una comunicación abierta y clara que transmita información suficiente para interpretar la realidad de manera convincente.

Es decir, contra el rumor hay que oponer información oportuna, amplia veraz y contundente.

Haga la prueba, pregunte!

En primer término escriba el rumor en un papel; pregúntese cuál es su punto más importante y en qué se apoya. Vaya escribiendo.

Ahora pregúntese: dónde están los hechos verdaderos y dónde los errores u omisiones. ¿Qué tiene esta información que ha agitado a la gente y por qué la transmiten en forma clandestina?

Pregúntele a la persona que le dio la información los qué, cuándo, dónde, por qué y cómo, además de la situación en la cual la obtuvo. Piense sobre lo que está en juego, un problema personal o de la organización y qué problemas se pueden ocasionar.

Ahora decida; no dice nada al respecto, se la comunica a los implicados, o la retoca y la hace circular. La decisión es suya.

6.4. Incertidumbre, temor y catarsis

La palabra catarsis viene del griego *catharsis* que significa purificación de las pasiones del ánimo, su definición general señala que es una "descarga de ideas, pensamientos y material reprimido del inconsciente, acompañado de una respuesta emocional afectiva y alivio".

Literalmente catarsis es limpiar, así pueden ser sinónimos de catarsis purgarse, sacar de dentro, liberar emociones.

En psicología se le considera una forma para liberar tensiones y expresar emociones de forma reactiva, instintiva y generalmente agresiva o proactiva cuando expresamos tensiones creativas que nos permiten nuestro desarrollo y realización personal.

El término se retomó en 1895 gracias a los trabajos de Freud y Brauer, quienes lo utilizaron para referirse a la liberación terapéutica de las emociones que causaban temor o ansiedad.

Está relacionado con traer al consciente (verbalizar) emociones reprimidas, perturbaciones y sucesos conflictivos. Así el proceso de la catarsis puede presentarse de dos formas, una en donde las tensiones se convierten en presión y otra donde las tensiones se liberan a través del lenguaje, diluyendo, gracias al proceso de expresión, la tensión generada a nivel emocional.

- 1.) Incertidumbre → ansiedad/temor → catarsis o, incertidumbre,
- 2.) ansiedad/temor → liberación mediante comunicación y lenguaje.

Para Fernández Collado⁴³ catarsis "es un proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras, mediante la expresión verbal o manifestación de los sentimientos en actitudes".

En pocas palabras, el acto comunicativo distensionan bien sea porque al expresar reducimos la ansiedad generada por la incomunicación o porque al recibir información reducimos la incertidumbre y, por tanto, el temor.

6.5. Ambientes y situaciones que generan catarsis

Comunicar es compartir, como ser social el ser humano necesita comunicarse para relacionarse con los demás y sentirse parte del mundo, controlándolo o por lo menos por instinto de supervivencia verificando que no le es hostil para su existencia. (Esperanza Leuro⁴⁴ / comunicación eficaz y positiva).

De acuerdo con la autora Meryle Gellman en su documento "*El cociente de confianza*"⁴⁴, "la inseguridad crea sentimientos de ansiedad, ineptitud, celos, envidia, incertidumbre y temor, corroe nuestro amor propio y nos impide alcanzar nuestras metas, dejándonos deprimidos e insatisfechos".

⁴³ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México DF. 1991.

⁴⁴ LEURO, Esperanza. *Comunicación eficaz y positiva*. Libros Hobby, 2000

⁴⁵ GELLMAN, Meryle. *El cociente de confianza*. Grijalbo. Madrid. 1992

La incomunicación es una barrera que nos coarta e impide desarrollarnos plenamente como personas. La persona cuenta con un sistema de alarma denominado "Instinto de supervivencia" que se activa cuando la persona identifica situaciones que amenazan su bienestar o su vida misma.

En el caso de la incertidumbre, la carencia de información puede generar sensaciones de amenaza y desatar acciones defensivas en forma de catarsis en donde la persona pretende retomar el control de su entorno y su seguridad.

A nivel de comunicaciones el malestar puede presentarse por dos fenómenos de incomunicación:

- Que la persona no cuente con espacios para comunicarse, o no le permitan comunicarse: en este caso la persona se siente oprimida.
- Que la persona no sea tenida en cuenta como sujeto receptor de mensajes, que no se le permita expresarse, o que nuestra expresión no sea tenida en cuenta. En este caso la persona se siente excluida.

Necesitamos sentirnos reconocidos, nos asusta no sentirnos percibidos por los demás, parece que necesitamos una corroboración que existimos a través de la percepción que generen los otros acerca de nosotros.

En todo ser humano está la necesidad latente de ser escuchado como signo de su existencia. Es una necesidad de comunicar como reflejo de la necesidad de hacer parte del mundo, de verificar que existe y ocupa un espacio en el universo social en el que se desenvuelve.

Se trata de cierta necesidad de saber que existimos al sabernos o sentirnos percibidos por otros. Es una necesidad innata de expresarse, donde las ideas producen energía y esa energía se libera a través de la comunicación y la acción. Cuando esa energía no puede ser liberada presiona y tensiona la persona.

El hombre se siente limitado gravemente cuando se limita su comunicación, cuando no puede expresarse para relacionarse positivamente con su entorno. Para el ser humano la incomunicación genera insatisfacción. Por ello la verbalización libera. Allí, la persona siente que no logrará lo que quiere si no logra exteriorizar su deseo.

De otro lado, si nos consideramos excluidos del circuito de información nos tenderemos a sentir irrespetados y anulados. Cabe recordar que el estar privado de información genera catarsis dado que despierta nuestro instinto de supervivencia al evocar el temor a lo desconocido y evocar sentimientos de amenaza y riesgo.

Mientras que la mentira y la deshonestidad son otras formas de privar a la persona de información verdadera, estas también son asumidas como faltas al respeto para quien las percibe (como lo señala el documento Comunicación, un punto de vista organizacional⁴⁶) las toma como un insulto a su inteligencia y una violación de su confianza.

⁴⁶ RAMOS, Carlos. *Comunicación, un punto de vista organizacional*. Trillas. 1991.

La pérdida de información es tomada como una actitud excluyente frente a la cual los excluidos asumen una actitud de rechazo y asumen la posición de marginados. Este resentimiento tarde o temprano se hará notorio y visible mediante expresiones internas que lo reflejan bien sea demostrando inconformidad o exigiendo acciones respetuosas de forma verbal o en casos más delicados mediante acciones físicas de fuerza.

7. LOS EFECTOS DE LA INCOMUNICACIÓN

En casos extremos, la incomunicación afecta el sentido de libertad del ser humano. De hecho, la incomunicación está considerada por la Corte Internacional de Derechos Humanos como un tipo de tortura. En el caso de detenidos, por ejemplo, las sentencias de dicho establecimiento señalan que "privar al imputado detenido el derecho a las comunicaciones... constituye una agresión a la integridad psíquica y aún física del detenido debido al estado de tensión que genera".

La sentencia de dicho tribunal del 30 de mayo de 1999 establece además que "el aislamiento prolongado y la incomunicación coactiva son por sí mismos, tratamientos crueles e inhumanos, lesivos de la integridad física y moral de la persona y del derecho al respeto de la dignidad inherente al ser humano".

Al descubrir que su espacio controlado es muy vulnerable, la persona se siente oprimida. Percibir que su realidad no depende de sí sino de otro que la puede alterar radicalmente, hace que la persona se sienta vulnerable, impotente y no dueña de su propia vida ni de sus decisiones, generando deseos de liberación y choque.

Entre otras situaciones que pueden generar esta catarsis se presentan:

- Personas expuestas a trabajos pesados
- Presiones económicas
- Presiones que afecten su integridad
- Largas jornadas de trabajo o cansancio excesivo
- Frustraciones

7.1. Miembros disfuncionales en los equipos

También conocidos como abusadores en el trabajo, son reactivos tóxicos, ácidos sociales, son tajantes y aunque se jactan de ser directos en sus apreciaciones, realmente pasan por descortes y agresivos. Otras características que se destacan son:

- Menosprecio, soberbia
- Maltrato a la autoestima
- Son hábiles generando conflictos
- Disfrutan provocando angustia en quienes los rodean
- Personas ofensivas, abiertamente groseras que utilizan con frecuencia la violencia verbal.

Son personas muy desconfiadas que se convierten en agresores y ofenden permanentemente como muestra de su disposición a la defensa.

¿Qué hacer frente a un abusador?

No se amargue el día, trátelo lo menos posible. Cuidado, el abuso en el trabajo puede afectar la salud, algunas enfermedades relacionadas con parálisis faciales o físicas, úlceras, y daños en los ojos son asociadas con somatizaciones generadas por maltrato en el trabajo.

No se deje contaminar. Respirar, el odio que destila un abusador es muy tóxico y puede permanecer en su memoria por años, así que es preferible que se retire a un lugar tranquilo en donde pueda controlar el ataque que ha sufrido. Los abusadores marchitan las organizaciones en donde trabajan, así que es preferible que busque una nueva oportunidad de empleo. Una vez se enquistan en las organizaciones son muy difíciles de retirar.

7.2. ¿Cómo detectar el maltrato corporativo y qué lo genera?

¿Qué es, cuándo se presenta, cómo enfrentarlo? En algunas organizaciones parece reinar el maltrato como política institucional; una las formas más comunes de manifestación es el sentimiento de exclusión. En un ambiente normal los miembros se sienten que hacen parte de, se les explica e informa y sobre todo se les trata con respeto.

En un ambiente donde reina el síndrome mencionado definitivamente no hay respeto, se grita, se usan calificativos peyorativos y un lenguaje inapropiado. El abusador intimida, demuestra soberbia y desprecio por sus compañeros.

Cuando hablamos de sus causas, se puede mencionar algunas como: animadversión de los trabajadores hacia la organización, baja moral y pobre sentido de compromiso, focalización de ira y resentimiento, deseo de venganza hacia la empresa. Si llega a la opinión pública ese señalamiento y transmisión de esa animadversión, es probable que quien lo sienta inicie procesos de ataque legal o a la imagen de la organización. Estas personas cuando se retiran de la organización lo hacen con un profundo resentimiento y lo divulgan con quienes lo rodean.

Un ambiente en donde se establece el maltrato y el abuso como un valor corporativo o como parte de las políticas tácitas de la cultura, tiende a deteriorarse a todo nivel generando no solo problemas de abuso verbal sino incluso de violencia física, dado la impresión de un lugar sin reglas en donde prima la ley del más fuerte.

Un mal ambiente deteriora la correcta interrelación de las personas, genera espacios de permisividad. Se destruye el sentido de unidad y el trabajo en equipo y son reemplazados por angustia y sensación de supervivencia.

¿Cuándo un trabajador se siente maltratado?

Cuando encuentra mediocridad, dejadez o abuso por parte de la organización. Cuando percibe que la organización es socialmente irresponsable generando contratos procedimientos que hacen vulnerable al trabajador o a su familia. Cuando el trabajador percibe que la organización lesiona su desarrollo personal, familiar o profesional.

Cuando el trabajador cree recibir tratos abusivos o irrespetuosos por parte de miembros de la organización. Cuando no percibe ningún respaldo para su desarrollo o no tiene una remuneración

salarial igual a otro trabajador que desempeña el mismo trabajo. En su defecto, cuando la remuneración salarial no está acorde al trabajo que debe desempeñar.

Consideraciones: no porque las políticas de contratación y manejo de recurso humano de la organización alcancen a estar dentro de la ley significa que son ética o moralmente apropiadas, o que sean socialmente responsables.

No es para nada positivo que temas como el maltrato laboral o la falta de responsabilidad social de la organización lleguen a la opinión pública, más con los recientes señalamientos éticos que se han planteado sobre el sector empresarial mundial.

Es contradictorio que las organizaciones generen un discurso público de reconciliación, de paz, de servicio al cliente, cuando generen trabajadores con un marcado resentimiento social. El clima organizacional es un indicador objetivo de la calidad del liderazgo. El maltrato puede ser resultado de políticas mediocres o facilistas que denoten falta de profesionalismo en la gestión gerencial.

7.3 ¿Qué hacer al detectar maltrato corporativo?

Muchas veces la catarsis ayuda. No obstante también es importante resaltar algunas reacciones propias de un trabajador maltratado para que dependiendo del caso, se busque la mejor solución.

Anteriormente, hablábamos que la catarsis era una explosión emocional que busca limpiar tensiones, liberar y que está asociada a agresiones físicas o daños a instalaciones; aunque esto último es extremo, señales inconscientes de angustia le ayudarán a identificar la situación.

Ejemplos de ello, es cuando se le llorosean los ojos o definitivamente llora cuando va a ir a trabajar o cuando siente deseo de huir, es decir, el empleado busca ausentarse, salir de la oficina, desea que el día de trabajo transcurra pronto para poder protegerse en su hogar. Una última señal es la inasistencia, las personas aumentan sus solicitudes de ausencias y crece la incidencia de enfermedades psicosomáticas como el stress.

En cuanto a la solución, es imperante que la organización desarrolle un programa de comunicación interna que clarifique y fortalezca los valores corporativos de la organización. Suspender las acciones y actitudes administrativas que están generando el clima de animadversión hacia la organización.

8. LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO TERAPÉUTICO EN LA ORGANIZACIÓN

El ser humano es un sistema abierto, así como nos alimentamos y luego eliminamos sustancias líquidas y sólidas luego de que éstas han cumplido su función biológica, así también se captan y desechan emociones y pensamientos a través del lenguaje.

La plenitud del ser humano va de la mano con la comunicación, desde tiempos inmemoriales la palabra es catalizador de curaciones a través de cantos, frases y ritos. Antífone en Atenas y Platón en Grecia fueron los primeros en señalar al lenguaje como "purificador" del alma.

De acuerdo con la teoría de la personalidad de Carl Rogers citada por Reinhard y Anne Marie Tausch en *Psicoterapia por conversación*⁴⁷, "El ámbito de la percepción y de las experiencias internas es para la persona su realidad".

De otro lado, el profesor Guillermo Díaz Gómez, Director de la Escuela de Formación Humanística Plenitud dice acerca del efecto catártico de la confesión en el catolicismo que este ejercicio es una válvula de escape espiritual que "Nos libera de nuestras presiones y nos salva de la depresión" (Citado en Internet Google - Catarsis) Allí podemos observar cómo el lenguaje y el hecho de expresarnos ayuda a desfogar la presión que se genera sobre la psiquis.

Finalmente, fue Aristóteles quien primero señaló la tragedia griega como medio liberador de catarsis. El filósofo griego señalaba que durante la presentación de las tragedias en los teatros públicos los asistentes podían ver las injusticias y las bajezas de la especie humana así como los castigos que tarde o temprano padecían quienes las ejecutaban.

Traída a hoy, dicha representaciones teatrales podríamos observarlas en las novelas televisivas que muestran el drama y penuria de sus personajes, así como ese cierto sentido de justicia con el que se resuelven.

De hecho Aristóteles señala en su documento *Poética* que al salir de las presentaciones griegas los asistentes se sentían mejores ciudadanos al ver resuelta una situación de forma positiva.

La honestidad individual en la comunicación de la empresa

Ese espíritu que nos mueve y que potencia nuestras actividades, mantiene al individuo honrado consigo mismo formando relaciones de confianza. Ser leal y honrado consigo mismo desarrolla poder personal, conciencia de sí mismo, guía interior, responsabilidad y conexión, logrando personas más auténticas, que se respetan a sí mismas como requisito previo para respetar a los demás.

Cuanto más abierta y transparente sea la comunicación, mayor será la confianza que despertamos en quienes hacen parte del equipo. Cuando hay confianza mutua se genera energía y entusiasmo para alcanzar los objetivos de la organización.

⁴⁷ TAUSCH Reinhard y ANNE Marie. *Psicoterapia por conversación*. Herder. Barcelona 1987.

