

Comunicación y Motivación Efectiva en las Organizaciones

Abog. Marcelo M. Larralde

Programa:

- 1.- Comunicación organizacional: definición. Importancia.. Formas de Comunicación: ascendente, descendente y horizontal. Importancia de cada una. Las conversaciones: elementos e importancia Errores más frecuentes de la comunicación.
- 2.- Comunicación eficaz: La escucha activa: niveles de la escucha y herramientas de la escucha activa Bloqueos al dialogo: herramientas para su eliminación. Comunicación no verbal. El silencio. Sistema de Representación predominantes. El rumor como elemento comunicacional. Gestión de las prioridades de la comunicación interna: Líneas de acción para la mejora comunicacional y plan de mejora de la comunicación interna.
- 3.- La motivación en las organizaciones. Concepto e importancia. Factores que influyen en la motivación. Métodos de motivación. El manejo de la crítica y del reconocimiento. Clima laboral y motivación. Acciones motivadores y feed-back positivo.

Bibliografía:

- “*Actos de lenguaje. Volumen I: la escucha*”, Rafael Echeverría, Edit. Granica; 2013, Bs. As.;
- “*La quinta disciplina en la práctica*”; Peter Senge; Edit. Granica, Bs. As., 2010;
- “*Comunicación interna en la práctica*”; Manuel Tessi; Edit. Granica, Bs. As., 2012;
- “*Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*”, María Teresa Palomo Vadillo, 7ma Edic. Esic Editorial, Madrid, 2012;
- “*CNV. Comunicación no verbal*”; Sergio Rulicki, Edit. Granica; Bs. As., 2012;
- “*Cultura Organizacional*”; Michael Ritter; Edit. La Crujia, Bs. As., 2008;
- “*El G.S.M. El Gran Secreto de la Motivación*”; Michael Leboeuf – Paco Muro; Edit. Empresa Activa; Barcelona, 2010;
- “*Los secretos de la comunicación*”; Peter Thonson; Edit. Granica, Bs. As, 2010;
- “*Comunicación Interna*”, Brandolini, A. – González Frígoli, M. – Hopkins, N., Edit. La Crujia, Bs. As., 2009;
- “*De Líder a Líder*”, Libro 2; Hesselbein, F. – Shrader, A. (compiladores); Edit. Granica, Bs. As., 2012;
- “*Dígalo en seis minutos*”; Ron Hoff, Edit. Granica, Bs. As., 2007;
- “*La inteligencia emocional*”; Daniel Goleman; Edit. Vergara, Bs. As.
- “*Psicología del rumor*”, Allport G. W. y Postman L., Bs. As., Edit. Psiqué, 1988;
- “*La teoría de los rumores*”; Pablo Cazau, en: www.galeon.hispavista.com/pcazau/.
- “*El Lenguaje del cuerpo*”, Allan Pease, Barcelona; Edit. Paidós Ibérica, 1997:
- “*Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la Ontología del lenguaje*”; Lidia Muradep, Edit. Granica, Bs. As., 2012.;
- “*La Rana sobre la mantequilla.PNL. Fundamentos de la Programación Neurolingüística*”; Helmur Krusche, 6ta. Edición., Edit. Sirio, 2011.

Cuestionario de causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo

El objetivo principal del ejercicio es permitir conocer algunos de los principales factores que pueden actuar como causas de satisfacción y/o insatisfacción en los individuos que integran una organización judicial (Juzgado, Tribunal, etc.)¹.

Para su realización debería seguir los siguientes pasos:

1.- Describa brevemente tres situaciones de su trabajo que le hayan producido una acusada **satisfacción**:

	Factores
Situación 1:	
Situación 2:	
Situación 3:	

¹ Basado en la teoría de los factores de Herzberg o teoría de la satisfacción del trabajo (1968), extraído del libro de María Teresa Palomo Vadillo “*Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*”; Edit. ESIC, Madrid, 2012, pág. 124/126.

2.- De nuevo, describa brevemente otras tres situaciones de su trabajo que le hayan producido, en este caso, una acusada **insatisfacción**.

	Factores
Situación 1:	
Situación 2:	
Situación 3:	

3.- A continuación se detallan once (11) posibles factores que pueden haber sido la causa de los sentimientos de satisfacción y/o insatisfacción, léalos con atención y escriba en la columna de **factores** junta a cada situación, hasta un máximo de 3 (1, 2 o 3), que considere que han sido los causantes de dichas satisfacción y/o insatisfacción:

Factores:

1.- Remuneración: Todo lo que se refiere a sueldos, tasa, jubilación, obra social, etc.

2.- Dirección y relaciones humanas: Relaciones con los Superiores, colegas y colaboradores.

3.- Política y dirección de la Organización: Competencia de la organización y de la dirección del Juzgado/Tribunal/Dependencia, claridad de las políticas y de los sistemas de dirección

4.- Supervisión Técnica: Competencia o ineptitud de los superiores, su capacidad para contestar preguntas técnicas o ayudar en el trabajo de equipo o grupo.

5.- Condiciones de trabajo: Ambiente físico (iluminación, calefacción, ruidos, espacios, etc.), cantidad de trabajo, medios materiales disponibles, condiciones de seguridad.

6.- Reconocimiento: De su trabajo, procedente de otras personas (superiores, compañeros, abogados, justiciables, etc.), elogios y críticas.

7.- Realización: Terminar su trabajo con éxito, solucionar problemas complejos, ver los resultados del propio trabajo.

8.- El trabajo mismo: Trabajo atrayente, creativo, desafiante y variado.

9.- Responsabilidad: Trabajo con baja supervisión, responsabilidad sobre el propio trabajo o del de otros, trabajo importante.

10.- Formación y desarrollo: Formación que proporciona la organización y posibilidad de desarrollarse personal y/o profesionalmente.

11.- Promoción: Cambio de posición o status en la organización, puesto de trabajo con posibilidades de promoción.

4) Sume el número de veces que ha citado cada factor, diferenciando si ha sido como causa de satisfacción o de insatisfacción.

Factores	Respuestas individuales	
	Satisfacción	insatisfacción
1.- Remuneración		
2.- Dirección y relaciones humanas		
3.- Políticas y dirección de la Org.		
4.- Supervisión técnica		
5.- Condiciones de trabajo		
6.- Reconocimiento		
7.- Realización		
8.- El trabajo mismo		
9.- Responsabilidad		
10.- Formación y desarrollo		

11.- Promoción		
----------------	--	--

5.- Si el ejercicio ha sido realizado por un grupo de personas, por ejemplo los miembros del equipo de trabajo del Juzgado/Tribunal, sume el número de veces que cada participante ha citado cada factor, halle el total y escríbalo en la siguiente tabla.

Factores	Respuestas grupales	
	Satisfacción	insatisfacción
1.- Remuneración		
2.- Dirección y relaciones humanas		
3.- Políticas y dirección de la Org.		
4.- Supervisión técnica		
5.- Condiciones de trabajo		
6.- Reconocimiento		
7.- Realización		
8.- El trabajo mismo		
9.- Responsabilidad		
10.- Formación y desarrollo		
11.- Promoción		

Las conclusiones que puede obtener luego de realizar este ejercicio son:

- Un determinado factor puede ser causa de satisfacción en el trabajo para una determinada persona y de insatisfacción para otra.
- La importancia que un determinado factor tiene como causa de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo va a depender de variables tales como el nivel del cargo que ocupa el trabajador, su edad, formación, cultura, necesidades vitales, etc.

- Los aspectos que producen satisfacción en el trabajo son diferentes de aquellos que causan insatisfacción.
- En cada grupo de sujetos pueden variar los factores causantes de satisfacción e insatisfacción. Mientras que los intrínsecos (Reconocimiento, responsabilidad, trabajo mismo, formación y promoción) tenderán a aumentar la satisfacción –empleado motivado-, los extrínsecos (dirección y relaciones, salario, supervisión, condiciones de trabajo) tenderán a prevenir la insatisfacción.

Finalmente los resultados obtenidos en el presente ejercicio le permitirán establecer cuales son los factores satisfactorios e insatisfactorios individuales y grupales de la organización judicial donde ud. trabaja.

La experiencia de ejercicios anteriores demuestran, en principio, que en las organizaciones judiciales es preciso trabajar en dos direcciones: una la del enriquecimiento del trabajo, para aumentar la satisfacción; y otra sobre los factores extrínsecos, para evitar sentimientos de insatisfacción.

Rana de pozo

Mente abierta versus rigidez mental, la rigidez mental es utilizada muchas veces porque nos aporta seguridad, control, abrir la mente a lo desconocido nos produce miedo y sin embargo puede ser la puerta del éxito.

En un pozo profundo vivía una colonia de ranas. Llevaban su vida, tenían sus costumbres, encontraban su alimento y croaban a gusto haciendo resonar las paredes del pozo en toda su profundidad.

Protegidas por su mismo aislamiento, vivían en paz, y sólo tenían que guardarse del pozal que, de vez en cuando, alguien echaba desde arriba para sacar agua del pozo. Daban la alarma en cuanto oían el ruido de la polea, se sumergían bajo el agua o se apretaban contra la pared, y allí esperaban, conteniendo la respiración, hasta que el pozal lleno de agua era izado otra vez y pasaba el peligro.

Fue a una rana joven a quien se le ocurrió pensar que el pozal podía ser una oportunidad en vez de un peligro. Allá arriba se veía algo así como una claraboya abierta, que cambiaba de aspecto según fuera de día o de noche, y en la que aparecían sombras y luces y formas y colores que hacían presentir que allí había algo nuevo digno de conocerse. Y, sobre todo, estaba el rostro con trenzas de aquella figura bella y fugaz que aparecía por un momento sobre el brocal del pozo al arrojar el cubo y recobrarlo todos los días en su cita sagrada y temida. Había que conocer todo aquello.

La rana joven habló, y todas las demás se le echaron encima: «Eso nunca se ha hecho. Sería la destrucción de nuestra raza. El cielo nos castigará. Te perderás para siempre. Nosotras hemos sido hechas para estar aquí, y aquí es donde nos va bien y podemos ser felices. Fuera del pozo no hay más que destrucción absoluta. Que nadie se atreva a violar las sabias leyes de nuestros antepasados. ¿Es que una rana jovencita de hoy puede saber más que ellos?».

La rana jovencita esperó pacientemente la próxima bajada del pozo. Se colocó estratégicamente, dio un salto en el momento en que el pozo comenzaba a ser izado y subió en él ante el asombro y el horror de la comunidad batracia.

El consejo de ancianos excomulgó a la rana prófuga y prohibió que se hablara de ella. Había que salvaguardar la seguridad del pozo.

Pasaron los meses sin que nadie hablara de ella y nadie se olvidara de ella, cuando un buen día se oyó un croar familiar sobre el brocal del pozo, se agruparon abajo las curiosas y vieron recortada contra el cielo la silueta conocida de la rana aventurera. A su lado apareció la silueta de otra rana, y a su alrededor se agruparon siete pequeños renacuajos.

Todas miraban sin atreverse a decir nada, cuando la rana habló: «Aquí arriba se está maravillosamente. Hay agua que se mueve, no como allá abajo, y unas fibras verdes y suaves que salen del suelo y entre las que da gusto moverse, y donde hay muchos bichos pequeños muy sabrosos y variados, y cada día se puede comer algo diferente. Y luego hay muchas ranas de muchos tipos distintos, y son muy buenas, y yo me he casado con ésta que está aquí a mi lado, y tenemos siete hijos y somos muy felices. Y aquí hay sitio para todas, porque esto es muy grande y nunca se acaba de ver lo que hay allá lejos.»

De abajo, las fuerzas del orden advirtieron a la rana que, si bajaba, sería ejecutada por alta traición; y ella dijo que no pensaba bajar, y que les deseaba a todas que lo pasaran bien, y se marchó con su compañera y los siete renacuajos.

Abajo en el pozo hubo mucho revuelo, y hubo algunas ranas que quisieron comentar la propuesta, pero las autoridades las acallaron enseguida, y la vida volvió a la normalidad de siempre en el fondo del pozo.

Al día siguiente, por la mañana, la niña de las trenzas rubias se quedó asombrada cuando, al sacar el cubo con agua del pozo, vio que estaba lleno de ranas.

En sánscrito hay una palabra compuesta para designar a una persona estrecha de miras que se conforma con oír lo que siempre ha oído y hacer lo que siempre ha hecho, lo que hace todo el mundo y lo que, según parece, han de hacer todos los que quieran seguir una vida tranquila y segura. La palabra es «rana-de-pozo», (kup-manduk), y ha pasado del sánscrito a las lenguas indias modernas, en las que se usa con el mismo sentido.

A nadie le gusta que se la digan. Aun así, el mundo está lleno de pozos, y los pozos llenos de ranas. Y niñas con trenzas rubias siguen llevándose sustos de vez en cuando por la mañana.