

74  
291



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS: "IMPORTANCIA DE LA  
COMUNICACION EFECTIVA COMO PROCESO DE  
MEJORA CONTINUA EN LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES EN UNA EMPRESA  
DE PINTURAS".

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**HORACIO FEDERICO LOPEZ ENRIQUEZ**

ASESOR: L.A. EVA LILIA TORRES REYES.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1998.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

260640



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES - CUAUTITLÁN



Departamento de  
Exámenes Profesionales

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos, Importancia de la Comunicación Efectiva como Proceso de Mejora Continua en las Relaciones Interpersonales en una Empresa de Pinturas

que presenta El pasante: Horacio Federico López Enríquez,  
con número de cuenta: 9042023-4 para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 25 de Marzo de 1998

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>III</u>	<u>L.A. Eva lilia Torres Reyes</u>	
<u>IV</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	
<u>II</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	

Expreso mi más sincero agradecimiento, cariño y respeto a todas aquellas personas que con su apoyo, paciencia y consejos hicieron posible la realización de este trabajo de seminario.

**A mi mamá:**

A la memoria de mi mamá con todo cariño y respeto.

## INDICE

	Pag.
Planteamiento del Problema .....	6
Objetivo General .....	8
Objetivos Particulares.....	8
Introducción.....	9
 Capítulo I	
 La comunicación .....	 11
1.1 Concepto de comunicación.....	12
1.2 Proceso de la comunicación.....	13
1.3 Tipos de comunicación en las organizaciones .....	17
1.4 Métodos de comunicación .....	21
1.5 Barreras de la comunicación. ....	25
 Capítulo II	
 La Comunicación efectiva .....	 29
2.1 Importancia de la comunicación efectiva .....	30
2.2 Supere las barreras de la comunicación.....	33
2.3 Brinde retroalimentación efectiva.....	37
2.4 Aprenda a escuchar activamente. ....	41

### Capítulo III

La Comunicación interpersonal.....	46
3.1 Niveles de la comunicación humana .....	47
3.2 Logre una comunicación interpersonal efectiva .....	47
3.3 El comportamiento humano en la comunicación interpersonal ...	49
3.4 Mejore su comunicación interpersonal .....	53

### Capítulo IV

Caso práctico .....	60
4.1 Antecedentes.....	61
4.2 Presente .....	63
4.3 Diagnóstico.....	64
4.4 Propuesta .....	68
Conclusiones .....	72
Bibliografía .....	73

---

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización económica, la falta de una comunicación eficiente, la apertura de los mercados internacionales y la constante revolución tecnológica, son solo algunos de los retos que las organizaciones en el siglo XXI, tendrán que afrontar con éxito, para poder asegurar su existencia en un mundo cada vez más competitivo.

Es por ello que el tema de la comunicación es de singular importancia para el desempeño laboral de todo tipo de personas, independientemente del área en la cual se desempeñe o de su actividad como estudiante, ama de casa o en sus relaciones de amistad, pareja, familiar o en su oficina. Una gran parte de la eficiencia en las relaciones humanas depende de qué tan efectiva sea la comunicación que se establezca. De la capacidad para comunicarnos eficientemente dependerá, en buena parte, el éxito profesional y personal que obtengamos, lo que permitirá satisfacer todos y cada una de nuestras necesidades que como individuos tenemos.

Es importante mencionar, que los gerentes tienen que empezar a asimilar que la comunicación eficiente ha tomado al igual que otras filosofías administrativas una importancia muy relevante dentro del mundo empresarial, en el que se desarrollan actualmente las organizaciones, ya que ésta permitirá lograr un cambio de cultura organizacional, mantener un adecuado control y optimización de los recursos materiales, financieros y humanos, mejorar el proceso de toma de decisiones, así como establecer relaciones interpersonales de calidad, tanto con sus clientes internos como externos, aunque en la actualidad muchos gerentes manifiestan sus dudas respecto a que a través de la comunicación eficiente se puedan resolver problemas administrativos.

---

Cabe señalar que no todos los problemas son únicamente de falta de comunicación, sino que también pueden ser, entre otros, falta de un programa de capacitación por medio del cual el empleado desarrolle habilidades que le permitan desempeñar de una mejor manera sus actividades dentro de su empresa, la ausencia de un liderazgo apropiado que incentive al personal a conjuntar de alguna forma sus objetivos personales con los de la organización, así como de una adecuada planeación, organización, integración, dirección y control.

Derivado de lo anterior, la razón por la cual enfoco mi investigación a la importancia de una comunicación eficiente, es para que el gerente tome conciencia, de que para lograr implementar un sistema de comunicación efectiva se requiere involucrar a todos los niveles que conformen su organización, para que de esta forma coadyuve a la mejora continua de la relaciones interpersonales y dé cumplimiento cabalmente a los objetivos organizacionales.



---

### **OBJETIVO GENERAL**

Fomentar la importancia de una comunicación efectiva como factor esencial en el mejoramiento continuo de las relaciones interpersonales.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Consolidar las relaciones interpersonales entre cada uno de los integrantes que conforman la organización.

Concientizar a nivel directivo de la importancia de implementar una comunicación efectiva, para mejorar continuamente el funcionamiento de la organización.

Propiciar un ambiente de confianza que permita que la gente transmita sus ideas, pensamientos, sentimientos, etc., por medio de un sistema de comunicación efectiva.

---

## INTRODUCCION

La comunicación es por naturaleza la necesidad de todo ser humano, como ser social, el de establecer contacto e intercambiar, ideas, sentimientos, inquietudes, con otro(s) ser(s) de su misma especie, de esta manera evoluciona, mejora sus condiciones de vida y enriquece el medio social en el se desenvuelve. Esto es, en la comunicación siempre van intervenir dos personas cuando menos: un emisor y un receptor, ya que una sola persona no puede comunicarse consigo misma.

La comunicación efectiva, es un factor que juega un papel determinante en el camino del éxito de las organizaciones, ya que la ausencia o mala aplicación de la misma, puede originar una serie de conflictos entre los miembros que la conforman, por ejemplo muchas de las ocasiones los empleados desconocen tanto las obligaciones como los derechos, que tienen con su organización, por la falta de un manual de bienvenida o de un buen curso de inducción que les comunique los aspectos antes mencionados, en otras los gerentes no reciben información oportuna y veraz que les permitan tomar decisiones efectivas, y por lo tanto perder oportunidades que van encaminadas al logro de los objetivos de la organización. De ahí que se derive la importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones, ya que al aplicar correctamente el proceso de la comunicación en cada una de sus etapas: desarrollar una idea, codificarla, transmitirla, recibirla, decodificarlas y brindar retroalimentación, en cualquiera de sus direcciones ascendente, descendente, horizontal, etc. permitirá que las relaciones interpersonales mejoren continuamente.

Es muy importante que en las organizaciones se lleve a cabo un análisis sustancial de como funciona la comunicación, si dicho estudio se realiza arroja

---

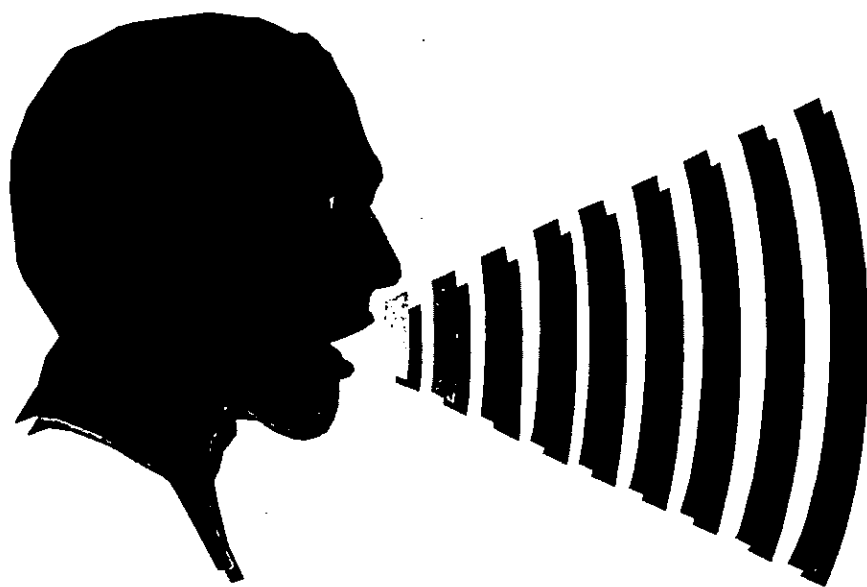
que se desarrolla de una manera eficiente, no se debe perder el control y estar siempre conscientes de que es un proceso que debe ser cuidadosamente planeado y constantemente vigilado, y si el análisis arrojó un resultado negativo sería importante el poner en práctica las técnicas para mejorar las barreras de la comunicación, las de escuchar eficientemente y reforzarlas con cursos de comunicación.

Los gerentes juegan un papel fundamental en la comunicación, ya que ellos tienen que ser los primeros en ir superando las barreras de la comunicación, así como otros factores negativos que no permiten que la información fluya de una manera efectiva.

En los albores del siglo XXI, las organizaciones están viviendo una etapa de transición, hacia un cambio radical que les permita afrontar la fuerte competencia que existe en los mercados internacionales. Es por ello que en la medida en que las administraciones comprendan que el hacer copartícipe a los empleados de los objetivos y metas que la organización pretende alcanzar, será en buena medida del resultado que está logre en el establecimiento de un sistema de comunicación efectiva, ya que este permitirá que las relaciones interpersonales entre los miembros que conforman la organización se mejoren continuamente, que las filosofías administrativas (calidad total, servicio al cliente, motivación, etc.) sean aceptadas de mejor manera por parte del empleado, así como se logre un compromiso real de las personas hacia la misión y misión de la organización.

# CAPITULO I

# LA COMUNICACION



---

## 1.1 CONCEPTO DE COMUNICACION

La comunicación según la define nuestro diccionario es "acción y efecto de comunicar " y comunicar es "hacer a otro participe de lo que uno tiene".

Para Arias Galicia la comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. <sup>1</sup>

Para Agustín Reyes Ponce la comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros. <sup>2</sup>

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen. <sup>3</sup>

En razón de las anteriores definiciones, desde mi punto de vista la comunicación es un proceso por medio del cual transmitimos a los demás nuestros pensamientos, sentimientos e ideas de una forma que el receptor comprenda lo que nosotros le quisimos comunicar.

<sup>1</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, México. D.F. 1988. p. 386.

<sup>2</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, México D.F. 1994 p. 312.

<sup>3</sup> Keith, Davis y John W, Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo, p. 82.

---

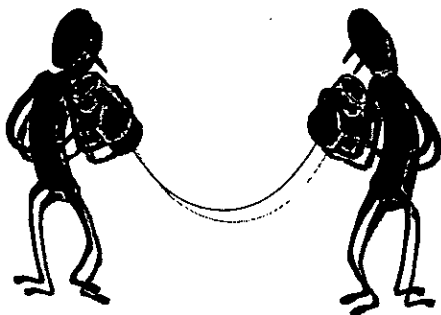
---

## 1.2 PROCESO DE LA COMUNICACION

Casi todos hemos jugado alguna vez teléfono descompuesto, en el cual una persona le susurra un mensaje al oído a otra, misma que pasa el mensaje a la siguiente y así sucesivamente. Cuando la última persona repite el mensaje en voz alta, siempre resulta muy diferente del que se pronunció en primera instancia. El teléfono descompuesto ilustra la complejidad del proceso de comunicación.

La comunicación ocurre gracias a la relación que existe entre un emisor y un receptor. La comunicación puede fluir en una dirección y terminar ahí, o el mensaje puede producir una respuesta, cuyo nombre es la retroalimentación del receptor.

El emisor, o fuente del mensaje, inicia la comunicación. En una organización el emisor es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicárselo a otras personas o en su caso a varias.



El receptor es la persona que, por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Puede haber una cantidad considerable de receptores, por ejemplo cuando el gerente convoca a una junta de directores para comunicarles una información trascendental para la organización, o simplemente cuando se habla en privado directamente con un compañero de trabajo.

El mensaje se puede estructurar teniendo en mente los antecedentes del receptor. Por ejemplo, un ingeniero químico de una compañía que fabrica

---

alimentos tendría que evitar el uso de términos técnicos cuando se comunica con alguien del departamento de contabilidad de la misma empresa. Si el receptor no capta el mensaje, no hay comunicación, por lo tanto la situación no mejora mucho si el receptor recibe el mensaje, pero no lo entiende.

En la figura 1-1 se muestra el proceso de la comunicación. Este modelo esta compuesto de seis etapas:

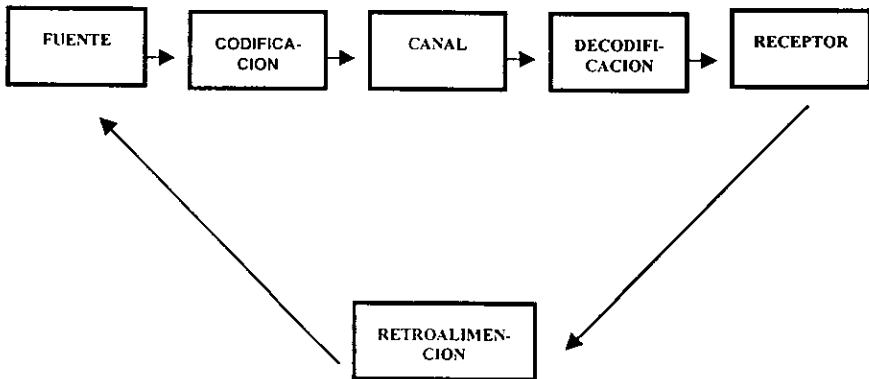


Figura 1.1

## FUENTE DE LA COMUNICACION

Es aquella persona con ideas, habilidades, intenciones, información y conocimientos, la cual desea transmitir un mensaje.

---

## CODIFICACION

Es traducir información a una serie de símbolos con el objeto de comunicarla. La codificación es necesaria por que la información sólo se puede transmitir, de una persona a otra, por medio de la utilización de símbolos o representaciones. Cabe observar que el propósito fundamental de la decodificación es la comunicación, esto es, el emisor trata de establecer la reciprocidad de significado con el receptor eligiendo los símbolos, que casi con frecuencia se dan en forma de palabras y gestos, que en opinión del emisor, tiene el mismo significado para el receptor. Es importante señalar, que la falta de una reciprocidad llevará a una comunicación fallida, por ejemplo en Bulgaria y en algunas partes de la India, el sí se expresa moviendo la cabeza de izquierda a derecha, y el no de arriba hacia abajo. Las personas que no compartan estos símbolos con los habitantes de estas regiones, experimentarán un gran desconcierto.

## MENSAJE

Es la información codificada que el emisor envía al receptor.

## CANAL

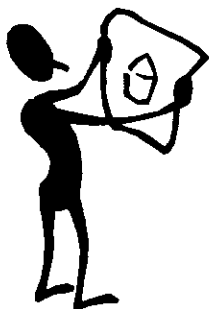
Es el medio por el cual viaja el mensaje, mismo que selecciona el emisor.

Los canales más comunes que el emisor puede elegir son el aire para la palabra oral y el papel, según sea el caso, para la palabra escrita. Dentro de una organización ciertos canales son más apropiados para determinados mensajes, mismos que pueden ser suministrados a través del teléfono, fax, vídeo conferencias, memorándums y por medio de una red.



---

## DECODIFICACION



Es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. Este proceso involucra dos pasos. El receptor primero tiene que captar el mensaje y después interpretarlo, por lo que es importante recalcar que la decodificación esta sujeta a la experiencia pasada del receptor, a la evaluación personal de los simbolos y gestos usados, a las expectativas y a la reciprocidad del significado del emisor.

## RETROALIMENTACION

Toda comunicación implica una respuesta o acción, que es lo que cierra el círculo de la comunicación, por que si no hay respuesta por parte del receptor no se puede afirmar que se logro una comunicación efectiva, puesto que el emisor necesita saber cual fue el impacto de su mensaje.

El proceso de comunicación antes descrito, es esencial para que se pueda dar entre un emisor y un receptor una verdadera comunicación efectiva.

Además, todo el proceso es susceptible al ruido, es decir, perturbaciones que interfieren en la transmisión del mensaje.

Hay que recordar siempre que cualquier cosa que interfiera con la comprensión ya sea interna (como la voz baja del emisor al receptor) o externa (como las fuertes voces de los compañeros de oficina que hablan en los otros escritorios) representan ruido. Este puede crear distorsiones en cualquier punto del proceso de comunicación.

---

Por último, cabe resaltar que aún cuando el emisor se encuentre a medio metro de distancia del emisor, hay numerosas fuentes de interferencia que pueden impedir, además de las que se mencionaron con anterioridad, que pueden impedir que el mensaje que el emisor desea enviar sea recibido con el mismo significado por la persona con quien le está hablando<sup>4</sup>. Por ejemplo:

- ✓ Su capacidad para expresarse, incluyendo la selección de las palabras, la velocidad y el tono de voz.
- ✓ La capacidad del otro tanto para oír como para escuchar.
- ✓ El nivel de comprensión que posea la otra persona de los términos y conceptos que usted emplea.
- ✓ Los sentimientos o percepciones de la otra persona a cerca de usted, acerca del tema de conversación, acerca de sí mismo y de su vida en general.
- ✓ La actitud del otro hacia usted, hacia el tema tratado, hacia sí mismo y hacia el mundo.

### 1.3 TIPOS DE COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

#### COMUNICACION VERTICAL O DESCENDENTE

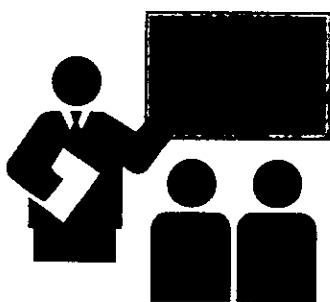
Es una comunicación que sube o baja a lo largo de la cadena de mando de la organización.

La comunicación vertical empieza a originarse con los mandos superiores y fluye hacia abajo, pasando por los niveles medios hasta llegar al personal operativo.

<sup>4</sup> Trish, Nicholson Como mejorar su equipo de trabajo Edit. Macchi Colombia 1994 Pag. 24

---

Este tipo de comunicación en muchas organizaciones suele ser ineficiente, debido a que muchas de las veces el personal operativo, se llega a incorporar con las decisiones que toman los niveles directivos, por ejemplo cuando no se les comunica el motivo real de que su hora de entrada en lugar de que sea a las ocho de la mañana, ahora sea a las siete de la mañana.



El propósito básico de la comunicación descendente es difundir, informar, dirigir, girar instrucciones y evaluar a los empleados, así como proporcionar información sobre las metas y las políticas de la organización hacia sus empleados. Además la función básica que este tipo de comunicación es el de informar a los niveles directivos de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores. Este tipo de comunicación incluye informes de avance, sugerencias, explicaciones y solicitudes de ayuda o decisiones.

#### **Requisitos de la comunicación vertical o descendente**

Hay cuatro reglas fundamentales, que los gerentes deben de tomar en cuenta para que la comunicación descendente sé de una manera eficiente.

En primera instancia los gerentes o directores necesitan adquirir una actitud positiva hacia la comunicación, esto es, deben convencerse a sí mismos de que la comunicación es un elemento de vital importancia dentro de las actividades que desarrolla dentro de la organización. En segundo lugar los gerentes deben procurar obtener información. Necesitan transmitir la información de interés que de alguna manera afecta a sus subordinados, y estos se sientan informados de la situación que prevalece en la organización. Tercero necesitan planear la comunicación adecuadamente. Y por último es importante crear confianza entre los emisores y receptores.

---

### Problemas de la comunicación vertical o descendente

Es probable que la comunicación descendente sea filtrada, modificada o detenida en cada uno de los niveles, esto es, algunas veces los mandos medios, pueden retener información que hablaría mal de ellos para que no llegue a manos de sus superiores, por lo tanto, la comunicación descendente muchas veces es, cuando menos en parte, inexacta o incompleta.

### COMUNICACION ASCENDENTE

La comunicación ascendente al igual que la comunicación descendente forma parte de un papel muy importante dentro de las organizaciones que son eficientes. La comunicación ascendente fluye desde los niveles operativos hasta los niveles superiores. Para que este tipo de comunicación sea eficiente, se necesita ante todo el conocimiento y el convencimiento de los altos ejecutivos de que los mensajes en esta dirección tienen una gran relevancia para alguna toma de decisión.

### Problemas de la comunicación ascendente



Existen algunos problemas que intervienen en el buen desempeño de la comunicación ascendente, sobre todo en las organizaciones que son grandes y complejas. El primero es la demora o retraso, que es el movimiento lento de la información hacia los niveles superiores. El segundo factor es la filtración, esto ocurre por la inclinación natural del empleado al decirle a su superior lo que piensa lo que este desea escuchar. Por último, otro problema se refiere a la legítima necesidad de respuesta por parte del empleado, esto es, el empleado es el encargado de iniciar la comunicación ascendente y pasa a ser un

---

emisor y tiene grandes expectativas de que se lleve a cabo una retroalimentación de los niveles superiores hacia su mensaje, y la falta de una respuesta provoca en el empleado una desconfianza que no le permitirá en un futuro utilizar este tipo de comunicación.

Por otra parte, el gerente puede utilizar una serie de prácticas que le permitan desarrollar una comunicación ascendente dentro de su organización entre las cuales destacan:

### **Reunirse con sus empleados**

En este tipo de reuniones o juntas con los empleados, se les estimula para que tengan la confianza de hablar de sus problemas laborales, así como de que éstos puedan dar ideas, comentarios o sugerencias que coadyuven en la resolución de problemas. Es importante mencionar, que el objetivo primordial de estas prácticas es el de mejorar las actitudes del empleado y fomentar en él un compromiso real hacia la organización.

### **Política de puertas abiertas**

Esta política es una declaración de que los empleados pueden hablar libremente con su supervisor o con los ejecutivos de más alto nivel sobre cualquier asunto que deseen. Por lo general se les estimula a ver primero a su supervisor. Si éste no está en condiciones de resolver el problema que le planteen, entonces puede acudir a un ejecutivo de nivel más alto. Con ello se pretende suprimir los obstáculos que impiden la comunicación ascendente. Es una meta que vale la pena, pero no es fácil de realizar por que a menudo existen barreras psicológicas entre gerentes y subalternos.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Keith, Davis y John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo, p. 102

---

## COMUNICACION LATERAL

Este tipo de comunicación suele seguir el patrón del flujo del trabajo de la organización; ocurre entre miembros de grupos de trabajo, entre un grupo de trabajo con otros, entre un departamento y otro, entre miembros de diferentes departamentos y entre el personal administrativo y el operativo. El objetivo primordial de la comunicación lateral es el de ofrecer un canal directo para coordinar a la organización y para resolver problemas, de esta manera se evita el procedimiento, mucho más lento, de dirigir los comunicados por medio de la cadena de mando. Además otro tipo de beneficios que esta comunicación ofrece, es el de hacer posible que los miembros de la organización establezcan relaciones interpersonales con sus compañeros y el que este tipo de relaciones formen parte importante de la satisfacción de los empleados.

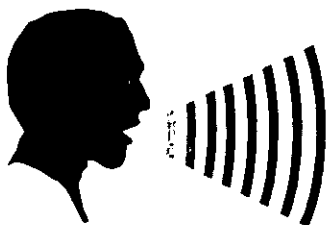
Sin embargo no se omite mencionar, que la utilización eficiente de la comunicación lateral, permitirá aliviar una gran carga de comunicación, así como de reducir la imprecisión, ya que coloca en contacto a las partes convenientes.

### 1.4 METODOS DE COMUNICACION

Los métodos de comunicación más usuales en las organizaciones tomados con base en la investigación hecha por Stephen P. Robbins <sup>6</sup>son:

- **Oral.** Las personas generalmente se comunican con otras por medio de la palabra, o sea a través de la comunicación oral. Las formas más populares de comunicación oral incluyen discursos, discusiones formales uno a uno y en grupos, tormentas de ideas y vías informales.

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins. Administración Teoría y Práctica Edit. Prentice Hall México 1994 p.p 555-557



Las ventajas que suele darnos el emplear una comunicación oral son su rápida transmisión y retroalimentación. Se puede transmitir un mensaje oral y recibir una respuesta en un lapso de tiempo muy corto. Si el receptor no está seguro del mensaje, se tiene la ventaja de que la retroalimentación es muy rápida y permite al emisor de detectar la incertidumbre y corregirla.

La desventaja de la comunicación oral es cuando el mensaje tiene que pasar a través de cierto número de personas, como se mencionó en el ejemplo del teléfono descompuesto, esto es, entre más gente esté involucrada mayor será la posibilidad de se distorsione el mensaje. Cada persona interpreta el mensaje a su modo. El contenido del mensaje generalmente, cuando llega a su destino final, frecuentemente es muy diferente al original. En las organizaciones en donde las decisiones, así como otras comunicaciones se pasan de manera verbal en forma ascendente o descendente dentro de la jerarquía de autoridad, existe una posibilidad mayor de que se distorsionen los mensajes.

- **Escrita.** Dentro de las comunicaciones escritas se incluyen memorándums, cartas, periódico mural, boletines de la organización o cualquier otro dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos.



Una de las características que distingue a la comunicación escrita, es que es permanente, tangible y verificable. El mensaje se puede almacenar por tiempo indeterminado.

Si hay una pregunta o aclaraciones con respecto al contenido del mensaje, está físicamente disponible para una referencia posterior. Esto tiene una

---

ventaja en el caso de las comunicaciones largas o complejas. Por último el poner algo por escrito obliga a una persona a pensar con más detenimiento acerca de lo que va a querer transmitir. Por lo que las comunicaciones escritas son bien pensadas, lógicas y claras.

Desde luego la comunicación escrita también tiene sus desventajas, entre las cuales encontramos: el gran tiempo que se invierte. Usted puede decir más en un examen oral que un escrito. De hecho, es probable que usted pueda decir lo mismo en diez o quince minutos que lo que llevaría una hora escribir. Otra desventaja es la retroalimentación, o su nulo uso. En una comunicación oral los receptores pueden contestar con mayor rapidez a lo que ellos creen haber escuchado. Sin embargo, las comunicaciones escritas no tienen incorporado un mecanismo de retroalimentación. Cuando se envía un memorándum a un empleado, éste no representará una garantía de que el empleado interprete con precisión el contenido del mensaje como lo deseará el emisor.

Este último punto también es relevante en las comunicaciones orales, excepto que es más fácil en este caso con sólo solicitar al receptor que resuma lo que usted ha dicho. Si el emisor hace un resumen del mensaje escrito recibido, muestra evidencia de retroalimentación de que se comprendió el mensaje.

- **No verbal.** Una de las comunicaciones más significativas que se utilizan es la comunicación no verbal. Por ejemplo: cuando escuchamos el sonido de una sirena o los colores de un semáforo, nos dicen algo sin palabras. Lo mismo sucede cuando en un salón de clases se escucha el crujir de los papeles y se empiezan a cerrar los cuadernos, el mensaje es claro. La clase está a punto de terminar. Sin embargo los mensajes más conocidos de comunicación no verbal son el lenguaje corporal y la entonación verbal.



---

El lenguaje corporal se refiere específicamente a los ademanes, movimientos faciales, así como de otras partes del cuerpo. El rostro enojado de una persona dice algo muy contrario al de una persona de rostro sonriente. Los movimientos de las manos, las expresiones faciales, así como otro tipo de ademanes pueden comunicar a los demás temperamentos o emociones, tales como: ira, alegría, frustración, gozo, pena, arrogancia y miedo.

La entonación verbal, se refiere al énfasis que las personas le ponen a las palabras o frases que expresan. Para ilustrar como la entonación de la voz puede cambiar el significado de un mensaje, supongamos que un padre de familia responde una pregunta que le hizo su hijo. El padre contesta ¿Qué quieres decir con ello?. La reacción del hijo variará, dependiendo del tono en la respuesta del padre. Un tono terso, suave crea un significado diferente del que transmite uno que es riguroso y pone un fuerte énfasis en la última palabra.

La primera entonación se podría suponer que proviene de una persona que con toda sinceridad buscaba una aclaración, mientras que la segunda sugiere que proviene de una persona agresiva o que esta a la defensiva.

No se omite señalar, que toda comunicación oral también tiene un mensaje no verbal. ¿Por que?. Por que es probable que el componente no verbal lleve el mayor impacto. Un investigador encontró que 55% de un mensaje oral se deriva de la expresión facial y postura física, 38% de la entonación verbal, y solamente 7% provenía de las palabras que realmente se utilizaron. 7 Se piensa que la gente no es muy diferente.,.

- **Medios Electrónicos.** En la actualidad utilizamos una serie de medios electrónicos para transmitir nuestros mensajes. Además de los medios más utilizados como son el teléfono y el sistema de amplificación sonora, tenemos

---

computadoras que están intercomunicadas entre sí, video conferencias, teléfonos celulares, bipers, fax, circuitos cerrados de televisión, e innumerables dispositivos electrónicos que podemos utilizar conjuntamente con el papel o con la palabra para crear una comunicación más efectiva. Quizá uno de los medios electrónicos que tienen más utilidad dentro de las organizaciones, es el correo electrónico, en razón de que es más rápido y barato, y puede utilizarse para enviar el simultáneamente el mismo mensaje a docenas de personas al mismo tiempo. Sus ventajas o desventajas, son en paralelo las mismas que las demás comunicaciones escritas.

### 1.5 BARRERAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA

Existen interferencias que actúan como barreras de la comunicación y que pueden anular, filtrar, y excluir una parte de ella o darle un significado errado. Por lo que algunas de estas barreras siguiendo la línea de Stephen<sup>7</sup> son las siguientes:

#### **Filtrado**

El filtrado es la manipulación intencional de la información para hacerla aparecer más favorable al receptor. Por ejemplo cuando un administrador dice a su jefe lo que éste desea oír, el administrador en este caso filtra información.

El grado de filtración es directamente proporcional a la altura de la estructura y la cultura organizacional, es decir, entre mayor sea el número de niveles en la jerarquía de una empresa, mayores serán las posibilidades de que haya filtración. El tipo de cultura que la organización predica, alienta o desalienta la filtración por el tipo de comportamiento



---

que enfatiza a través de sus recompensas. Entre más enfaticen las recompensas al estilo y la apariencia, más se estimula a los gerentes a alterar la comunicación a su favor.

### Percepción selectiva

El receptor en el proceso de la comunicación ve y escucha de manera selectiva las comunicaciones, de acuerdo con sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes, y otras características personales. El receptor al decodificarlas, también en él influye sus intereses y expectativas en las comunicaciones. Por ejemplo: el encargado de hacer las entrevistas a mujeres candidatas para un puesto determinado, espera que éstas pongan su familia antes que su carrera, es posible que vea eso en todas, sin tomar en cuenta si ellas piensan de la misma manera, en razón de lo anterior, muchas veces no vemos la realidad; en su lugar interpretamos lo que vemos y a eso le llamamos realidad.

### Emociones



La forma en que se sienta el receptor cuando recibe un mensaje, influye en la manera en que lo interpreta. Muchas veces las personas interpretan el mismo mensaje de diferente manera, lo cual dependerá de que la persona este contenta o angustiada. A menudo las emociones extremas, tales como el júbilo o la depresión, obstaculizan la comunicación efectiva. En tales situaciones, con frecuencia se hacen a un lado los procesos internos de razonamiento objetivo y se sustituyen por juicios emocionales. Por lo que es mejor evitar a toda costa el tomar decisiones importantes cuando uno está molesto, por que es muy posible que no se piense con claridad.

<sup>7</sup> Ibidem p. p. 558-560

---

## Lenguaje

Las palabras significan diversas cosas para diferentes personas. La edad, la educación y el antecedente cultural son solo tres de las variables más significativas que influyen en el lenguaje que utiliza una persona y en las definiciones que les da a las palabras. Es evidente que el lenguaje que utiliza un gerente, es diferente del de un típico obrero fabril con primaria. De hecho no hay duda de que éste último tendría dificultades para comprender mucho del lenguaje utilizado por el gerente.

En una organización, por lo general, los empleados provienen de diferentes medios. Es frecuente que los miembros de las grandes organizaciones que están muy dispersos desde el punto de vista geográfico, y que los empleados en cada localidad empleen términos y frases que son exclusivos de ellos. El problema común es que los empleados de una organización desconozcan cómo otros, con quienes interactúan, han modificado su lenguaje. Los emisores tienden a suponer que sus palabras y conceptos el receptor los interpretará de manera correcta. Esto es por supuesto, es a menudo incorrecto y crea dificultades para llevar a cabo una comunicación efectiva.

## Indicaciones no verbales

La comunicación no verbal, por lo general se asocia con la comunicación oral. Cuando las dos comunicaciones están de acuerdo, actúan para reforzarse una a la otra. Las palabras del gerente me indican que está enojado, pues su tono de voz y movimientos corporales indican enojo. Puedo llegar casi a la conclusión correcta de que él está enojado. Cuando las indicaciones no verbales son inconsistentes con el mensaje oral, el receptor se confunde, y la claridad del mensaje se afecta. Su jefe le dice a usted que con toda sinceridad quiere conocer su problema, y procede a leer su correspondencia al mismo tiempo que usted le habla, esto le transmite señales conflictivas.

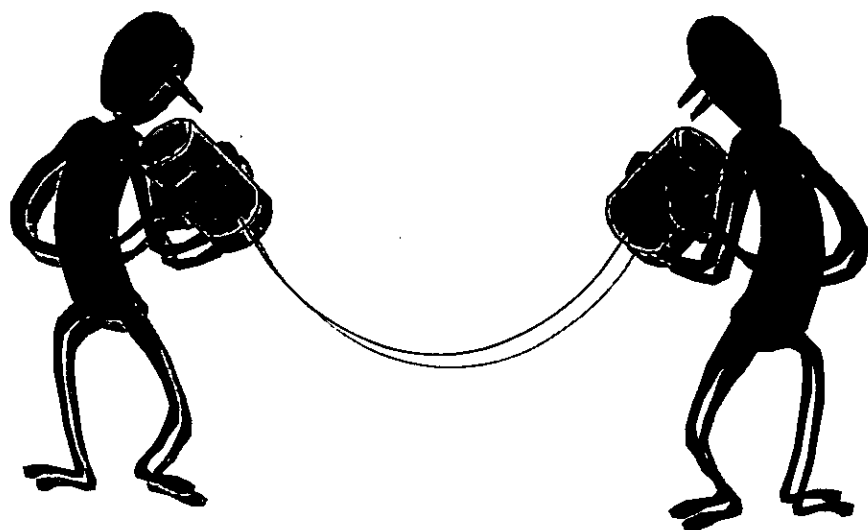
---

Los sentimientos y actitudes, son otro tipo de barreras difíciles de vencer, pero si tratamos de entender a los receptores y nos ponemos en su lugar, existe una buena posibilidad de que los mensajes que enviemos sean entendidos como nosotros lo deseamos.

# CAPITULO II

# LA COMUNICACION

# EFFECTIVA



---

## 2.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EFECTIVA

“Un servidor público se quejo de no poder mejorar su desempeño en cierta área laboral debido a la falta de cooperación de los demás. El trabajo incluía una serie de encuestas que debían realizarse en diversas organizaciones y con miembros del público antes de pasar a la siguiente etapa de un proceso predeterminado. El trabajo siempre estaba atrasado y se recibieron quejas de que todo tomaba demasiado tiempo. La consulta debía hacerse por escrito y el servidor público que había enviado las cartas rápidamente pero que algunas personas no se tomaban la molestia de responderlas y por lo tanto no había nada que el pudiera hacer al respecto. Cuando un consultor examinó dichas cartas, se sorprendió de que hubiera recibido alguna respuesta. Estaban escritas con ese tipo de galimatías que solamente los burócratas son capaces de inventar. No había la más mínima indicación en cuanto a la urgencia ni ningún incentivo que motivará al receptor a responder. Después de efectuar un examen de conciencia, el servidor público reconoció que su unidad sí tenía algo de responsabilidad en el asunto, por haber garantizado que las cartas eran comprensibles y que habían sido enviadas a tiempo. También instituyó un sistema de seguimiento telefónico y por correspondencia que amplió la función de su equipo de empleados y les proporcionó un nuevo reto”. En esta y en otras situaciones similares podríamos decir que lo que tenemos son fallas de comunicación.

Si lo que deseamos obtener de la comunicación es más importante para nosotros que para la persona a quien nos dirigimos, debemos asegurarnos que esa persona entiende nuestras intenciones, y no simplemente dar por hecho que tiene tanto interés en nuestros objetivos como nosotros a ellos.

Es por ello que las organizaciones en la actualidad no pueden dejar de prescindir de un sistema de comunicación efectiva. Ya que si ésta no se produce, los

---

empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros, la gerencia no recibe la información necesaria para poder tomar una decisión acertada, por lo que se puede afirmar con certeza que cada acto de comunicación influye de alguna manera en toda la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, ésta puede ser muy importante para los gerentes por tres factores importantes:

- La comunicación representa en primer instancia la hebra común para los procesos administrativos de la planeación, la organización, la dirección y el control. Esto es los gerentes preparan sus planes por medio de la comunicación con otras partes de la organización, y para poder llevarlos a la práctica se comunican con otras para poder encontrar la mejor manera de delegar la autoridad y diseñar los planes de acción a seguir.
- En segundo lugar la habilidad que los gerentes vayan desarrollando para poder transmitir los mensajes que realmente desean, permitirá que éstos, aprovechen al máximo la amplia gama de talentos que existen en las organizaciones.
- En tercer lugar los gerentes la mayor parte de su tiempo se la pasan interrelacionándose con otras personas, es decir, comunicándose. El 45% se la pasan comunicándose con sus subordinados, un 25% de su tiempo lo dedican para hablar con personas fuera de la empresa y el 30% restante se divide igualmente entre sus superiores y otras personas de la organización.
- De hecho, cuando se considera la comunicación persona a persona junto con las reuniones, más del 80% de la comunicación de los gerentes puede estar clasificada como cara a cara en oposición a la comunicación escrita, tecnológica o telefónica.





El papel que desempeñan los gerentes es de vital importancia en una organización, puesto que no solo son ellos los que inician el proceso de una comunicación sino que además les corresponde transmitir sus ideas, pensamientos e inquietudes a sus clientes tanto internos como externos de una manera eficiente, así como de entender el mensaje que le transmitan sus subalternos.

Cuando la comunicación es eficiente, tiende a fomentar un mejor desempeño en el trabajo y una mayor satisfacción en el empleo, en razón de que los empleados pueden entender de una manera más efectiva las funciones que les toca desarrollar dentro de su organización.

Es importante señalar, la clasificación que hace Thayer acerca de las funciones de la comunicación:

- La función integradora ayuda a relacionar las actividades de los trabajadores para que sus esfuerzos se complementen y se unifiquen, en vez de fragmentarse.
- La función de información sirve para proporcionar conocimiento a quienes lo necesitan y satisface también el deseo de los trabajadores por conocer lo que tiene relación con ellos.
- La función de influencia y persuasión tiene como finalidad estimular al personal a observar determinado comportamiento, ya sea que el beneficio sea personal u organizacional.

- 
- La función instructiva y de mando sirve para que el empleado conozca sus obligaciones hacia la organización y les proporcione guía y ayuda respecto a como desempeñar adecuadamente sus deberes.

Por último, no se puede exagerar la importancia de la comunicación efectiva para los gerentes por una razón específica: todo lo que un gerente lleva a cabo involucra de una manera indirecta o directa comunicación. Un gerente no puede tomar decisiones sin tener en su mano la información que él considere que necesita. Se tiene que comunicar esa información. Una vez que se toma una decisión, de nuevo tiene que comunicar. De otra manera, nadie sabrá que se tomó una decisión. Por lo tanto los gerentes necesitan habilidades efectivas de comunicación que tienen que ir desarrollando con el tiempo. Desde luego que las buenas habilidades efectivas por sí mismas no lograrán que un gerente tenga éxito, sin embargo, se puede afirmar que las deficientes habilidades de comunicación que el gerente posea pueden traducirse en una corriente continua de problemas para el gerente.

## 2.2 SUPERE LAS BARRERAS DE LA COMUNICACION

En el primer capítulo, hablamos de las principales barreras de la comunicación, pero la pregunta que ahora nos tendríamos que hacer sería ¿qué pueden hacer los gerentes para poder superarlas con éxito? Las siguientes sugerencias tienen la intención de que los gerentes, puedan lograr una comunicación efectiva con sus empleados, conllevando con ello que las relaciones interpersonales mejoren de una forma sustancial de acuerdo a lo comentado por Stephen <sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Ibidem, p.p 560-561

---

### **Fomente la retroalimentación**

De un modo directo se pueden atribuir muchos de los problemas de comunicación a los malos comprendidos e imprecisiones. En la medida que el gerente utilice la retroalimentación es menos probable que estos problemas se le presenten.

El gerente al estarse comunicando con su receptor éste le pregunta ¿comprendió lo que le dije?, la respuesta del receptor representa una retroalimentación. No se omite señalar que la retroalimentación incluya respuestas más allá de un simple sí o no. El gerente puede formular una serie de preguntas sobre el mensaje que quiso enviar al receptor, a fin de determinar si éste se recibió como se pretendía. Aún mejor sería que el gerente le pida al receptor que diga con sus propias palabras el mensaje que él le quiso transmitir. Si el gerente escucha lo que realmente esperaba, entonces de facto habrá una mayor comprensión y precisión.

Por otra parte, la retroalimentación no tiene que vertirse solo en palabras. Muchas de las ocasiones las acciones o hechos hablan más que mil palabras. Por ejemplo el gerente de ventas que indica a su personal que en lo sucesivo todos deberán llenar un nuevo informe mensual de ventas, se verá retroalimentado si algunos vendedores dejan de entregar el informe. Esta retroalimentación presumiría que el gerente debe de ser más claro sobre las instrucciones que giró con antelación. De igual manera, cuando usted dirige unas palabras aun grupo de personas, usted observa sus ojos y busca otras indicaciones no verbales que le permitan precisar si captan su mensaje o no.

### **Simplifique su lenguaje**

Como el lenguaje es una de las tantas barreras que impiden que la comunicación

---

sea efectiva, los gerentes deben de aprender a utilizar palabras y estructurar su mensaje en una forma que resulte clara y accesible para el receptor. Asimismo tiene que seleccionar su lenguaje, de acuerdo al tipo de auditorio al que se este dirigiendo. No olvidando que la comunicación efectiva se alcanza cuando un mensaje se recibe y se comprende. La comprensión mejora si se simplifica el lenguaje que se usa, y que está en relación con el auditorio que se pretende alcanzar. Por ejemplo: un administrador que trabaje en un hospital debe siempre tratar de comunicarse en términos claros, de fácil comprensión y que el lenguaje que use en los mensajes que dirige al personal de cirugía debe ser completamente diferente al que utiliza para dirigirse al personal que trabaja en oficinas.

Utilizando la retroalimentación, el gerente de una organización puede reducir al mínimo los problemas de lenguaje en un mensaje importante, si éste se ensaya con alguien que no este familiarizado con el tema.

### **Aprenda a escuchar**

Se dice que se oye con el oído, pero se escucha con la mente. Por lo tanto escuchar es una búsqueda activa de significados, mientras que oír es un hecho pasivo. Al escuchar, dos personas están pensando: el emisor y el receptor.

Muchos de nosotros oímos pero no escuchamos, pero ¿por que?. Esta pregunta se responde en el sentido de que a menudo es más cansado escuchar que hablar. A diferencia de oír, escuchar activamente exige una concentración total. Esto es por que, la persona promedio habla a razón de unas 150 palabras por minuto, pero por otro lado tenemos la capacidad de escuchar a razón de casi 1,000 palabras por minuto. La diferencia es obvio que deja tiempo libre para el cerebro y crea oportunidades para que la mente divague.

---

Escuchar activamente se acrecienta cuando se desarrolla empatía con el emisor, esto es, al colocarse en lugar del receptor. Puesto que las personas que escuchan nuestros mensajes difieren en actitudes, necesidades intereses expectativas, la empatía facilita la comprensión del contenido del mensaje. Una persona que escucha con empatía reserva su juicio sobre lo que el mensaje contiene y escucha con cuidado lo que el emisor le dice. En sí la meta es mejorar la habilidad personal para captar todo lo que el emisor nos quiere transmitir sin que se distorsione por juicios o interpretaciones prematuras.

### **Limite sus emociones**

Sería casi imposible que los gerentes se pudieran comunicar de una forma racional. Ya que las emociones pueden empañar y distorsionar de manera severa la transferencia del significado, es más fácil que un gerente que pasa por un mal momento en su vida y que esta emocionalmente perturbado, interpreta de manera errónea los mensajes que le quieren transmitir, y que falle al querer expresar sus mensajes. Por lo que se recomienda que el gerente desista de mantener comunicaciones adicionales hasta que haya recuperado por completo la serenidad.

### **Observe las indicaciones no verbales**

Si los hechos hablan más que mil palabras, como se mencionó con anterioridad, entonces es pertinente que el gerente observe sus acciones para asegurarse de que están de acuerdo las palabras que van con ellas, y las refuercen. Por lo anterior un comunicador efectivo cuida sus indicaciones no verbales para que se asegure que ellas también transmiten el mensaje deseado.

---

### 2.3 BRINDE RETROALIMENTACION EFECTIVA

Durante la segunda guerra mundial un soldado japonés fue enviado a una isla muy pequeña en el Pacífico con el fin de observar e informar acerca de todos los movimientos de los barcos. Realizó su trabajo lo mejor que pudo a pesar de que llegó un momento en que la radio dejó de funcionar. Allí estaba él intentando continuar con su labor de observador cinco años después de haberse declarado la paz. Nadie pensó en comunicarle que la guerra había terminado. Debido a la falta de un sistema de comunicación efectiva se habían olvidado de él.<sup>9</sup>

En las organizaciones hay empleados como en ejemplo anterior, que al no recibir ninguna instrucción de su jefe, o hacen una mueca indiferente ante actividades que ya no entienden o de plano ya no les interesan.

Todos necesitamos recibir retroalimentación en el trabajo y en el hogar para poder llevar una vida normal y saludable. Es parte de la confirmación de nuestra existencia y de los cimientos que sustentan nuestra autoestima, ya que creemos más en nosotros mismos a través del reconocimiento de nuestros actos expresados por los demás.

La retroalimentación puede ser tanto negativa como positiva. Ya que se pueden transmitir por medio de palabras y sonidos o mediante miradas y actitudes silenciosas. Si la retroalimentación es positiva, es posible que se dé con rapidez y entusiasmo. A menudo se le da otro tratamiento a la negativa, esto es, a nadie no gusta transmitir malas noticias, por que tememos ofender o enfrentarnos a una actitud defensiva por parte del receptor. El resultado es que con frecuencia se evita, demora o se distorsiona de manera considerable la retroalimentación negativa.

<sup>9</sup> TRISH, Op. cit., p.57

---

Por eso los gerentes deben de aprender que la retroalimentación deberá darse con relación al desempeño de sus empleados en su trabajo. El gerente concientiza a sus empleados de lo que está haciendo y de cómo lo están haciendo, de tal manera que refuerza o crea la conducta deseada por medio de la



retroalimentación positiva y elogios, y desanima la conducta no deseada mediante la retroalimentación negativa. Con el propósito de que se desarrollen y mejoren día a día las relaciones interpersonales entre cada una de las gentes que forman parte de una organización, se debe fomentar la retroalimentación positiva y evitar al máximo la negativa, esto no significa que los gerentes no deben de emplearla, si no más bien deben aprender a usarla en situaciones en que es más factible que se aceptada por el empleado. Pero ¿cuales son esas situaciones?. Una de ellas es que la retroalimentación negativa deberá transmitirla una fuente que con credibilidad, o si es objetiva. Las impresiones subjetivas sólo tiene peso cuando provienen de una persona con alto status y credibilidad. La retroalimentación negativa subjetiva, puede ser una herramienta importante para los gerentes con experiencia, en especial para aquellos que se encuentran en posiciones altas dentro de la organización, y que por su iniciativa se hayan ganado el respeto de sus empleados.

No existen reglas acerca de cuando se debe darse la retroalimentación, aunque entre más pronto sea en relación con la conducta que se requiere influir, posiblemente se tengan mejores resultados. Para ello mencionare seis sugerencias específicas que podrán hacer ayudar a ser más efectiva su retroalimentación.

- **Enfóquese en comportamientos específicos.** La observación debe basarse en la observación directa, no en deducciones ni en rumores, así como también

---

en una descripción de la conducta que ambas partes pueden reconocer, no en un juicio de parte suya. Evite declaraciones como "usted tiene una mala actitud" o "que bueno eres para realizar tu trabajo". Son vagas, y aunque proporcionan información, no le dicen lo suficiente al receptor para reflexionar y corregir su mala actitud, ni con que bases usted concluyó que bueno es para realizar su trabajo.

El siguiente ejemplo ejemplificará lo que se mencionó anteriormente: supongamos que usted dijo "Roberto, me preocupa su actitud hacia el trabajo. Llegó media hora tarde a la reunión del personal, ayer, y luego me dijo que no había leído el informe preliminar que se analizaba. Hoy me dice que va a salir con tres horas de anticipación para una cita con el dentista" o "Juan, en verdad me agradó el trabajo que hizo con la cuenta de Phillips. Ellos aumentaron sus compras 22% el mes pasado, y hace unos cuantos días recibí una llamada telefónica de dan Phillips, para felicitarme por la rapidez con la que respondió a esos cambios en las especificaciones para el microchip MJ-7".<sup>9</sup> En ambas declaraciones se enfocan en comportamientos específicos. Se le indica de una manera clara y objetiva al receptor el por qué se le critica o se le felicita.

- **Mantenga la retroalimentación impersonal.** La retroalimentación negativa, debe describir en lugar de enjuiciar o evaluar. No importa que tan presionado se sienta por el trabajo, mantenga la retroalimentación positiva y nunca critique a alguien personalmente por una acción no apropiada. Dirigir palabras como "estúpida" o "memoria de teflon" o con palabras semejantes, ya que casi siempre resulta contraproducente. Recuerde que cuando usted critique, debe de hacerlo hacia el comportamiento que se relaciona con el puesto, más no con la persona. Usted podría decirle a una persona que es grosero o insensible, (bien pudiera ser cierto), sin embargo, es muy poco impersonal. Mejor diga algo como lo siguiente "me interrumpió tres veces con preguntas

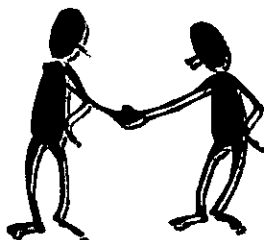


---

que no tenían ninguna relevancia, cuando yo en ese momento estaba cerrando un contrato muy importante con un cliente”.

- **Use la retroalimentación oportuna** La retroalimentación tiene un mayor impacto en el receptor, cuando hay un periodo muy corto entre su comportamiento y la retroalimentación que hay acerca de ese comportamiento. Es probable que un nuevo empleado que comete un error, responda más a la sugerencia de su jefe para mejorar, justo después que cometió el error o al final de la jornada laboral, que en una revisión anual del desempeño. Si usted desea que los comportamientos de sus empleados cambien y se mejoren las relaciones interpersonales, la demoras al proporcionar retroalimentación sobre las acciones no deseables, disminuyen la efectividad de la retroalimentación para llevar acabo el cambio deseado. Aunque también, proporcionar retroalimentación de una manera rápida puede ser contraproducente, esto es, sino tiene información oportuna y veraz, o si esta enojado, o si de alguna u otra manera esta alterado o presionado. En tales caso valdría bien la pena demorar la retroalimentación.
- **Mantenga la retroalimentación orientada hacia la meta.** Si usted tiene que decir algo negativo, asegúrese que está dirigido contra las metas del receptor. Pregúntese a quien debe de ayudar la retroalimentación. Si la respuesta es que a usted "tengo algo que descargar de mi conciencia" mejor ni lo diga. Una retroalimentación de esta forma perjudica su credibilidad.
- **Cerciórese de la comprensión.** ¿Es su retroalimentación lo suficientemente clara y concisa de manera que el receptor la capte lo que realmente le quería comunicar?. Hay que recordar que para que se dé una comunicación efectiva la retroalimentación, debe ser comprendida en su totalidad por el receptor. De acuerdo con esto, usted debe de hacer que el receptor le repita el contenido de su mensaje de retroalimentación, para saber si captó plenamente el significado que usted quería darle.

- **Dirija la retroalimentación negativa hacia la conducta que el receptor puede controlar.** Realmente tiene poco sentido recordarle a una persona sobre las fallas que no tiene control. La retroalimentación negativa debe



dirigirse al comportamiento sobre el cual el receptor pueda cambiar. Por ejemplo: hacerle una observación a un empleado que llega tarde por que olvidó poner la alarma a su despertador, es válido; pero no tiene sentido llamarle la atención por llegar tarde debido a una falla en el suministro de energía del metro, que toma todos los días para trasladarse a su trabajo, y que lo mantuvo bajo tierra durante una hora. No había nada que pudiera hacer él para corregir lo que le sucedió.

Por último, dar y recibir retroalimentación es una técnica básica en otros métodos de desarrollo como la capacitación y la delegación de funciones, pero también es muy satisfactoria, no solamente para los empleados, sino también para el gerente, quien se beneficiará tanto de ella como los demás.

#### 2.4 APRENDA A ESCUCHAR ACTIVAMENTE

Es importante mencionar y aunar en la importancia que tiene para los gerentes el de desarrollar la habilidad par escuchar activa y eficazmente a su receptor, por lo que considero oportuno retomar este punto. Con demasiada frecuencia creemos que escuchar y oír es lo mismo, pero realmente esto no es cierto, por que oír es sólo captar la vibraciones del sonido. Escuchar es tomarle sentido a lo que escuchamos. Quien logra escuchar de una manera efectiva lo hace de una manera activa el lugar de pasiva. Al escuchar pasivamente usted se asemejara a una grabadora de cinta ya que solo absorbe la información que se le da. Si el emisor le está transmitiendo un mensaje lo suficientemente interesante y de

---

acuerdo a sus intereses como para retener su atención, es probable que usted capte la mayor parte de lo que el emisor procuró comunicarle. Pero escuchar activamente requiere que usted se adentre en el emisor para que pueda comprender la comunicación desde el punto de vista de éste. Como puede observarse escuchar no es una tarea fácil, ya que se requiere concentración, y el deseo expreso de comprender plenamente lo que el emisor trata de comunicar.

Hay cuatro requisitos esenciales para poder escuchar activa y eficientemente.

- 1) Intensidad.
- 2) Empatía.
- 3) Aceptación.
- 4) Disposición.

Como ya se mencionó anteriormente, la mente humana es capaz de escuchar a una velocidad alrededor de seis veces mayor a la que se requiere en promedio para hablar, eso deja mucho tiempo libre para que la mente del receptor divague. El receptor activo se concentra intensamente con lo que dice el emisor y elimina los miles de pensamientos que pueden hacer que su concentración se pierda (dinero, vacaciones, sexo, familia, fiestas, etc.).

La empatía exige que usted se ponga en los zapatos del emisor. Usted trata de comprender lo que el emisor le comunica, y no lo que usted quiere o desea comprender. También se necesita suspender sus propias ideas y sentimientos, y ajustar lo que ve y escucha el emisor, de esa manera, usted interpretará el mensaje que se emite en la forma que el emisor pretende.

Cuando se escucha activamente se muestra aceptación. Escuchar objetivamente, sin juzgar el contenido. Esta no es una actividad sencilla, es natural distraerse por el contenido de lo que dice el emisor, en especial cuando estamos en desacuerdo con él. Cuando escuchamos algo con lo cual no concordamos, principiamos a

---

formular en nuestra mente el cómo le vamos a responder al emisor, desde luego hacer esto propicia que perdamos el resto del mensaje. El reto del que quiere desarrollar la habilidad de escuchar activamente es el de absorber lo que se dice, y suspender el juicio sobre esto hasta que el emisor haya terminado.

El último punto es que el receptor debe de hacer todo lo que sea necesario para obtener todo el significado de la comunicación del emisor. Dos técnicas que se utilizan para escuchar activamente y lograr éste propósito es escuchar por los sentimientos lo mismo por lo que mensaje contiene, y formular preguntas para asegurarse de que éste se comprendió.

A continuación se describen ocho técnicas que Stephen<sup>10</sup> considera, permitirán a los gerentes desarrollar las habilidades necesarias para escuchar activa y eficientemente.

- **Hacer contacto visual.** ¿Cómo se siente cuando alguien no lo mira cuando usted la habla?. Si usted es como la mayoría de la gente, es probable que lo interprete como una falta de atención o desinterés por parte del receptor. Por ello el hacer contacto visual con el emisor, enfoca su atención, reduce la probabilidad de que usted se distraiga, y alienta al emisor.
- **Mueva la cabeza afirmativamente y utilice las expresiones faciales apropiadas.** La persona que escucha activamente pone atención en lo que se dice, por medio de señales no verbales. Los movimientos afirmativos de cabeza y las expresiones faciales adecuadas como por ejemplo: el cerrar los ojos al mismo tiempo denota que estamos de acuerdo con lo que dice el emisor, y si a esto le agregamos un adecuado contacto visual, se logrará dar a entender al emisor que escuchamos con atención.

<sup>10</sup> STEPHEN, Op. cit., pp. 563-564

- 
- **Evite acciones distractores.** Otra forma de mostrar interés al emisor es que trate de evitar al máximo acciones o ademanes que sugieran que su mente esta en otro lado. Cuando usted escucha, no vea su reloj, no se coma la punta de las uñas o del lápiz, no haga ruido con papel, ni desarrolle cualquier otra acción similar, estas acciones denotan al emisor que usted está aburrido o que no tiene ningún interés sobre el tema que se esta tratando, además indica que usted no presta plena atención, y que podría estar pasando por alto parte del mensaje que el emisor desea transmitir.
  - **Haga preguntas.** El receptor que es crítico analiza lo que oye, y formula preguntas, este comportamiento proporciona la oportunidad de hacer aclaraciones, asegura la comprensión y le confirma al emisor de que usted escucha lo que el dice.
  - **Parafraseé.** Antes que nada parafrasear significa: volver a decir con sus propias palabras lo que ha dicho el emisor. Quien escucha activamente usa frases tales como "lo que me quisiste dar a entender es " o "quiere usted decir", pero que caso tiene volver a decir lo que el emisor nos quiso transmitir, sencillamente por dos razones. En primera instancia, es un excelente control para saber si usted realmente captó el mensaje del emisor. Usted no puede parafrasear si su mente esta en otro lado o en ese momento sólo piensa en lo que va a decir después de que deje de hablar el emisor. Y en segunda instancia, es un control de precisión. Al volver a decir con su propias palabras lo que el emisor expresó y devolver el mensaje al emisor, usted rectificará que comprendió el mensaje enviado.
  - **No interrumpa al emisor.** Deje que el emisor culmine con su pensamiento antes de que usted diga una respuesta. No trate de adivinar hacia donde van orientados los pensamientos del emisor, cuando haya terminado usted lo sabrá con certeza.

- **No hable demasiado.** La mayoría de las personas desean que sus ideas o pensamientos sean escuchados por otras personas, antes de escuchar lo que



otras gentes quieren comunicar. Muchos de nosotros solo escuchamos a la gente por el compromiso de que a nosotros también nos tienen que dejar hablar, y aunque hablar nos haga sentir importantes y el silencio incómodos, no se puede hablar y escuchar al mismo

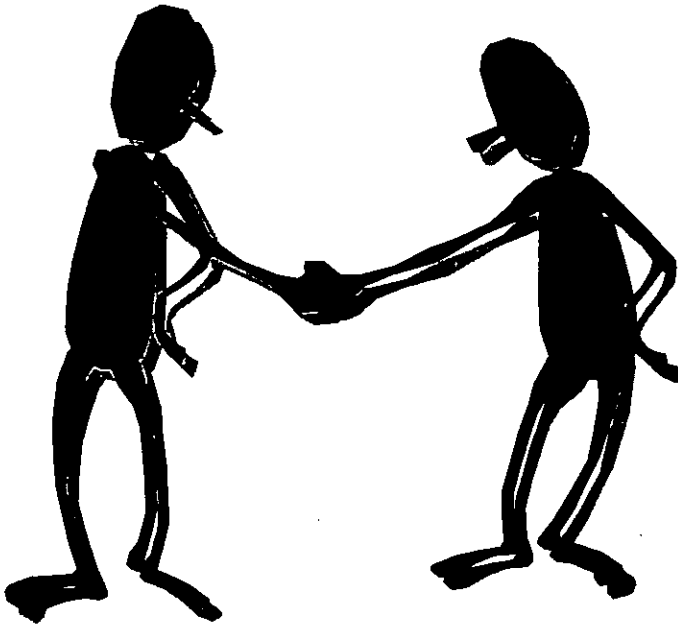
tiempo. El que escucha activamente reconoce este hecho, y procura no hablar más de lo necesario.

- **Role continuamente los papeles de emisor y transmisor.** Cuando uno es alumno, es más probable de que se escuche activamente la conferencia que el profesor transmite, ya que como la dirección de la comunicación va en un sólo sentido. El profesor habla y el alumno escucha. Pero en la mayoría de las situaciones de trabajo, usted cambia entre los papeles de emisor y transmisor. El receptor eficiente cambia con fluidez los papeles de emisor a receptor y de receptor a emisor. Desde el punto de vista del receptor, esto significa cocentrarse en lo que el emisor tiene que decir y prácticamente no pensar en lo que va a decir tan pronto como tenga oportunidad.

# **CAPITULO III**

# **LA COMUNICACION**

# **INTERPERSONAL**



---

### 3.1 NIVELES DE LA COMUNICACION HUMANA

Existen cuatro niveles en que se llevan a cabo las comunicaciones humanas: 1) la comunicación intrapersonal, 2) la comunicación interpersonal, 3) la comunicación en grupo pequeño y 4) la comunicación en público.<sup>11</sup>

La comunicación intrapersonal se refiere al diálogo que tiene la persona consigo misma. La comunicación interpersonal se refiere al diálogo que sostienen dos personas cara a cara. Por ejemplo cuando un médico aconseja a su paciente o el jefe conversa con su subordinado. La comunicación en grupos pequeños es el diálogo que sostienen de tres a siete personas, y la comunicación en público se refiere al mensaje que un individuo presenta ante un grupo de más de 7 personas.

Como se advierte la comunicación interpersonal, sin incluir a la comunicación intrapersonal, es la que interviene directamente dentro de los dos niveles restantes de la comunicación, por lo que la comunicación interpersonal es uno de los niveles de la comunicación que más se llevan a cabo en una organización como por ejemplo: entrevistas, juntas, descansos para tomar café, negociar un aumento o trabajar conjuntamente un proyecto.

### 3.2 LOGRE UNA COMUNICACION INTERPERSONAL EFECTIVA

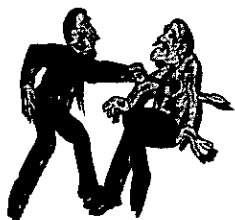
En las relaciones interpersonales y de grupo, el emisor debe comunicarse siempre con cuidado, por que la comunicación es una forma de darse a conocer. Pone de manifiesto algo sobre la clase de personas que son los emisores, la manera en que piensan y cuales son sus valores.

<sup>11</sup> Mc Entee, Eilenn, Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno Edit. Mc Graw Hill México 1996 pag. 118



---

Existen dos etapas que los emisores deben de tener en cuenta: la aceptación de la comunicación por parte del receptor y la retroalimentación que sobre ella emite.



Por lo general los gerentes (emisor) desean que los subalternos (receptor) acepten de buena manera sus comunicaciones para mejorar la cooperación y la motivación. De la misma manera quieren obtener retroalimentación del subalterno porque ésta les indica en que medida se ha comprendido el mensaje y cómo se usará. Aunque la aceptación y la retroalimentación no son esenciales para complementar una comunicación en particular, sí lo son para asegurar unas relaciones interpersonales laborales eficientes a largo plazo, por lo que ninguna organización puede operar durante mucho tiempo sin estos pasos adicionales.

Para que una comunicación interpersonal sea efectiva, en primera instancia se debe tener credibilidad ante el receptor. No va a significar mucho para la mente del receptor, si él emisor no es una persona creíble y digna de confianza, por lo que la habilidad de la comunicación interpersonal radica en la capacidad de hacer que, constantemente, todo lo que comuniquemos sea creíble y verosímil.

En segunda instancia, entre emisor y receptor, se debe de utilizar un conjunto de cinco pasos que en la comunicación se denomina regla cinco <sup>12</sup>, como se ve en la figura 3.1 el emisor desea que el receptor reciba, entienda acepte y utilice el mensaje, y que además suministre retroalimentación. Si el emisor logra que el receptor dé estos cinco pasos, se puede decir que la comunicación interpersonal será un éxito.

<sup>12</sup> Keith, Op. Cit., pag. 429

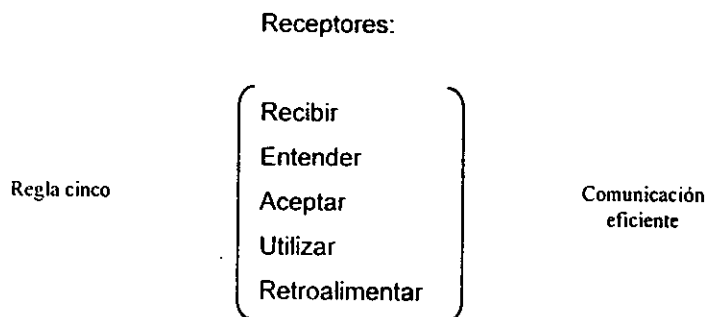


Figura 3.1

La comunicación interpersonal sigue un patrón de ida y vuelta. El emisor envía un mensaje y el receptor lo devuelve en respuestas. El resultado es una situación de mejora continua en la que el emisor puede ajustar el mensaje para adaptarse a las respuestas del receptor. Esta oportunidad de ajuste al receptor es una de las grandes ventajas que tiene la comunicación interpersonal, es decir ofrece una mejor comprensión entre ambas partes, esto es, puede ser probable que dos personas estén en desacuerdo sobre algo en específico, y no lo comprenderán hasta que establezcan una comunicación interpersonal. Cuando se dan cuenta de la magnitud de sus diferencias, pueden sentirse más alejadas una de la otra, pero por lo menos la comunicación interpersonal les ayudó a entender la naturaleza de sus desacuerdos.

### 3.3 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS COMUNICACIONES INTERPERSONALES

En las relaciones interpersonales, comprender y encontrar los medios para vencer las barreras de la comunicación, será de vital importancia para una buena administración, por que una comunicación clara entre emisor y receptor no es solamente la base para una relación de trabajo, sino la clave para todas las formas de desarrollo: dar y recibir retroalimentación, entrenar, instruir, asesorar y evaluar.

---

Los sentimientos y las actitudes son barreras difíciles de vencer, pero si comprendemos y nos ponemos en el lugar del receptor, existe una buena posibilidad de que los mensajes que envíe el emisor sean entendidos como él lo desea.

Un investigador llamado Eric Berne, inventó un sencillo sistema de trabajo para analizar las transacciones personales, el cual ayuda a reconocer el marco de referencia desde el cual estamos hablando como el de la otra persona que recibe la información; así como también explica por que muchas veces nuestras comunicaciones se cruzan tantas veces. Berne reconoce que la conducta de la gente cambia según las circunstancias, por ejemplo alguien que se impone en su trabajo, en su casa puede ser un "cachorrito mimado". Algunas veces la respuesta que emite el receptor depende de con quién este o de cómo esa persona se dirigió al receptor, o simplemente, del estado de animo en que se encuentre el emisor.

Berne identificó un patrón en los estados mentales de la gente o "estados del ego" como él los llama. Estos estados del ego los clasificó en tres, cada uno de ellos con su conducta característica, en los cuales entramos y salimos como respuesta a lo que sucede a nuestro alrededor.

- **Padre.** Este estado del ego refleja las acciones y valores de nuestros padres y su conducta hacia nosotros a lo largo de nuestras vidas, incluyendo actitudes hacia el bien y el mal. Aprendemos las palabras y acciones de ser paternas de lo que hemos observado de nuestros padres, que incluyen expresiones autoritarias tales como "no hagas eso", el ceño fruncido y el señalamiento con el dedo del padre crítico, así como las manifestaciones de preocupación como "todo va a estar bien".
- **Niño.** Aquí se experimentan los sentimientos y emociones que nos dejó nuestra infancia. En este estado del ego existen dos variantes: El niño libre, sin restricciones, amante de la diversión y los desafíos, creativo y emotivo. El

---

niño adaptado, condicionado por el control paternal para manipular con el fin de obtener una recompensa o evitar un castigo. Es este estado expresamos dependencia "me lo haces", temor, súplica hacia los demás y sumisión incondicional.

- **Adulto.** El ego adulto refleja, las características que están asociadas con lo aprendido mientras crecemos, incluyen el uso del pensamiento racional y el análisis objetivo de los problemas que se nos presentan y de otras transacciones. En este estado del ego aprendemos y practicamos nuevas destrezas, y desarrollamos nuestras propias actitudes y habilidades<sup>13</sup>.

Para que una comunicación interpersonal sea efectiva, los estados del ego que se proyecten deben ser complementarios, para que de esta manera sea comprendida y aceptada por el emisor y el receptor. Por ejemplo:

- El jefe cuando reprende a su subalterno por una mala acción de una manera dura y señalando con el dedo (padre crítico), y el subalterno que acepta que se le regañe como a un niño desobediente y se somete con disculpas (niño adaptado) u emite una respuesta impertinente (niño libre).
- El jefe comparte con su subalterno un chiste acerca de la situación delicada en el trabajo y empieza a fantasear de como podría liberarse de la junta que tendrá que realizar con otros directivos de la compañía (niño libre); el subalterno le responde con algunas de sus fantasías acerca del mismo tema (niño libre).
- La similitud de egos de "niño libre" se presenta, cuando ambos dan rienda suelta a sus ideas creativas sin temor de que el otro lo critique o lo ridiculice.

<sup>13</sup> Trihs, Op. Cit., p.p 24-25

---

La comunicación interpersonal se distorsiona, cuando se cruzan las líneas, es decir, cuando el receptor no acepta el papel que el emisor le impuso movido por el estado del ego que decidió utilizar. Ejemplo:

- El jefe al subalterno cuando tiene problemas con una actividad que le dejó realizar: "No se preocupe, démelo a mí y yo lo haré" (padre solícito), a lo cual el subalterno le responde: "No, es necesario, debe dejar que yo solo haga las cosas que me corresponden" (padre crítico). El estado del ego niño ha sido rechazado y si ahora el jefe toma un represalia contra la actitud del padre crítico: "A mí no me habla de esa forma", se está fraguando una disputa y la comunicación interpersonal ha dejado de ser efectiva.

En este ejemplo clásico de oficina, observamos que la comunicación se torna inefectiva cuando se utilizan los estados del ego en situaciones inapropiadas, o cuando el estado del ego asumido tanto por el emisor como por el receptor no complementa al otro.

Analizar las transacciones de esta manera es útil para el mantenimiento de las relaciones interpersonales en una organización, lo cual depende de que la comunicación sea efectiva y que permita un entendimiento mutuo.

Las siguientes características del estado del ego adulto, según Trish Nicholson le permitirán a usted, entablar una comunicación interpersonal efectiva:

- Evite hacer uso de expresiones emocionales, tales como ira, pesar, ansiedad.
- Utilice técnicas de cuestionamiento a fin de promover el raciocinio y el análisis, en lugar de decirle a la gente lo que debe de hacer.

- 
- Fomente en sus subalternos la idea de que el orgullo de aprender y de obtener logros es una recompensa en sí misma, en lugar de prometerles premios como incentivo para que aprendan; con este último sistema es posible que aumenten los resultados a corto plazo, pero no redundarán en un aprendizaje creativo.
  - Haga evaluaciones realistas y apéguese a los hechos en lugar de criticar o lanzar juicios generalizados.
  - No se asfixie, resuelva cuál es el nivel de riesgo que usted está dispuesto a asumir y, después de un entrenamiento y guía apropiados, permita que sus subalternos cometan errores y aprendan de ellos.
  - Acepte la conducta asertiva de parte de sus subalternos y prepárese para discutir los problemas en igualdad de condiciones y como una actividad conjunta.
  - Utilice un tono de voz calmado y pausado, un contacto visual normal y movimientos tanto faciales como corporales que manifiesten receptividad y aceptación.
  - Escuche, evalúe y sea constructivo en sus respuestas. <sup>14</sup>

#### 3.4 MEJORE SU COMUNICACION INTERPERSONAL

A continuación enunciare 9 habilidades que usted puede desarrollar, para comunicarse con efectividad dentro de sus relaciones interpersonales. Cuyo análisis está basado en el trabajo de Bert Decker:

**Comunicación visual:** la comunicación visual es ver a otra persona directamente a los ojos. No piense que con mirar a la gente a los ojos es suficiente, ya que la comunicación visual significa más que una mirada casual. Las "les" de la comunicación son intimidad, intimidación e implicación.

<sup>14</sup> Trish, Op. Cit., p.p. 27-28

---

La intimidación y la intimidad significan mirar a otras personas a los ojos por largos periodos de tiempo (de diez segundos a minuto y medio por lo menos). Pero más del 90 % de nuestras comunicaciones interpersonales, sobre todo en los negocios, requieren de implicación.

Cuando conversamos con otras personas y nos sentimos emocionados, confiados y entusiasmados por lo menos los miramos por diez segundos antes de cambiar nuestra vista a otras personas. Esto se debe de hacer ya sea con una o mil gentes, para que las personas que nos escuchan se sientan cómodos, pero sobre todo para demostrarles atención por parte nuestra.

La mayoría de nosotros cuando sentimos presión, tendemos a desviar la mirada a todos lados sin tener la debida atención de voltear a ver a las persona que nos escucha. Esto demuestra nerviosismo por parte de nosotros a nuestro receptor restándonos credibilidad. Mirar hacia otra parte que no sea la persona con la que hablamos aumenta esta tendencia y hace que el receptor que nos escucha se sienta incómodo.

Cuando usted desarrolla el hábito del parpadeo lento, es decir, cuando usted mantiene cerrados sus párpados por dos o tres segundos. Esto transmitirá un mensaje negativo no verbal al receptor de que usted "no quiere estar aquí", por lo que lo escuchan tampoco lo querrán.

Por último, usted usa sus ojos para comunicarse el 90% de las veces en los negocios. Cuando este estableciendo una comunicación con otras personas (clientes, proveedores, etc.) concéntrese en la manera en que lo está mirando.

**Postura y movimiento:** piense por un momento en un famoso conductor de televisión. ¿Recuerda alguno que este encorvado mientras se comunica?. Seguramente que no, ya que la confianza generalmente se expresa a través de una excelente postura.

---

Su posición física puede ser un espejo de su posición mental, en razón de que la posición que tenga su cuerpo mientras se comunica con otra persona, muchas veces influye en la opinión que los otros tengan de usted. Una mala postura de la parte superior de su cuerpo refleja poca confianza en sí mismo. Aunque esto no sea un factor determinante, para las demás personas sí lo será hasta en tanto tengan más información que los haga cambiar de opinión. Muchas de las ocasiones, el estar encorvado se debe a un patrón de conducta del pasado. Algunas mujeres caminan encorvadas por el hecho de que en su niñez crecieron demasiado rápido y no querían sobresalir, o simplemente en la juventud no se considera importante la postura encorvada llevándose hasta la propia vejez.

Otra postura que también es descuidada por el emisor, es la de la parte inferior del cuerpo. Su forma de pararse puede desviar la energía de su comunicación de los que lo escuchan debido a un lenguaje no verbal inapropiado.

Una de los patrones de mala postura es el de recargarse sobre la cadera. Si usted asume esta postura, podría transmitir a la persona con la que se esta comunicando que usted "no quiere estar ahí", lo que provoca un distanciamiento entre usted y el receptor. Otros patrones son el balancearse de un lado a otro, mover las piernas constantemente o simplemente dar pequeños saltos.



Para combatir estos malos hábitos negativos, lance su peso hacia adelante para que le sea imposible apoyarse sobre su cadera o mecarse sobre sus talones.

**Gestos y expresiones de la cara:** la comunicación refleja energía. Sin embargo no todos los seres humanos nacen con la misma energía, ésta se muestra a través de nuestros gestos y expresiones de la cara.

Para poder comunicarse con efectividad, usted debe relajar lo más que pueda su cara, como cuando no tiene ninguna presión. Puede mejorar sus gestos y expresiones de la siguiente manera:



- 
- **Conozca sus hábitos.** Para que usted sepa con certeza como son sus gestos y expresiones naturales tome una cámara de vídeo y grábese. Con esta actividad usted podrá saber lo que no es natural para poder ser natural.
  - **Conozca sus ademanes nerviosos.** Todos tenemos ademanes nerviosos, como por ejemplo: el estar jugando con un anillo que traemos en el dedo. Averigüe cual es su ademán principal cuando esta nervioso y trate de hacer cualquier cosa que no sea ese ademán; concéntrese para no denoten su nerviosismo. Finalmente, sus manos deben de estar sueltas en sus costados cuando no está haciendo énfasis en alguna idea o punto.
  - **Exagere sus ademanes positivos.** Curiosamente muy pocas personas exageran sus expresiones de la cara o ademanes. Haga un esfuerzo, trate de exagerar sus ademanes positivos. Se va a sorprender de lo normales que pueden parecer.
  - **Sonría.** Los estudios demuestran que aproximadamente un tercio de las personas en los negocios tienen una sonrisa natural. Otro tercio tiene una cara natural que puede cambiar de una sonrisa a una cara seria. El último tercio tiene una cara seria e intensa, aún cuando piensen que están sonriendo. Si usted sonríe naturalmente, las personas lo percibirán como alguien abierto y amigable, y aceptaran con mayor facilidad sus ideas. Si usted pertenece al tercio neutral, ante las personas da la impresión de ser una persona flexible. Y si usted pertenece al último tercio, tiene que trabajar esta habilidad practicando con sus músculos faciales, recuerde la sonrisa verdadera viene de adentro.

---

**El vestir y el aspecto:** ya que el 90% de nuestro cuerpo esta cubierto por la ropa, debemos estar conscientes de que ésta comunica algo. El otro 10% de nuestro cuerpo que generalmente no se cubre es la cara, las manos y el cabello. Este porcentaje es importante, puesto que son las partes del cuerpo que las personas nos miran. La forma en que aseamos nuestra cabeza influye mucho en la impresión que causamos a los demás, esto es: bigote, barba y peinado para los hombres y alhajas y maquillaje para las mujeres.



No existe una forma correcta o incorrecta en la forma de vestirnos y asearnos. Lo apropiado para vestirnos será sin lugar a dudas lo que nos haga sentir cómodos. Esto es más importante de lo que otros piensan. Si usted se siente incómodo su comunicación no será muy efectiva.

El impacto inicial de su apariencia a los demás es mayor de lo que usted piensa. Principalmente por que comunica a los demás lo que usted piensa de sí mismo. También demuestra lo que usted hace a veces para atraer la atención.

**Voz y variedad vocal:** su voz es el medio por el cual usted transmite su mensaje. Su entusiasmo y su emoción se deben de notar directamente en el sonido de su voz. El tono, resonancia y estilo que usted le de a su voz cuando se esta comunicando con otra persona, en el 80% de las ocasiones determina la credibilidad de su persona ante los demás.

La variedad vocal es una de las mejores manera de poder influir sobre las personas para que se interesen y se involucren en lo que estamos comunicando. Conscientemente baje y suba el tono de su voz.

**Lenguaje pausas y muletillas:** el lenguaje principalmente se compone de palabras y muletillas. Las personas que logran seleccionar las palabras correctas para comunicarse lo hacen de una manera más eficiente. Obviamente esto

---

requerirá de un amplio vocabulario que se pueda usar apropiadamente de acuerdo con cada situación. Las muletillas son barreras para una comunicación clara. Los "ah, eh, este", etc. no solo suena mal sino que causan distracción cuando se repiten de manera constante.

Las pausas son una parte integral del lenguaje, un excelente comunicador utiliza las pausas, para darle un efecto dramático a una conversación y un buen comunicador usa pausas naturales entre frases. Las pausas naturales se pueden hacer de tres a cuatro segundos aún en medio de una frase. El problema radica cuando no se hacen. Ya que se pierde el interés por parte del receptor al escuchar todo de corrido.

**Atraer la atención del que lo escucha:** cuando usted esta hablando esta inmerso en las comunicaciones interpersonales, da a conocer ideas, pensamientos y opiniones. Está tratando de persuadir a las personas para que estén de acuerdo con lo que usted dice. Si no logra captar la atención de las personas que lo escuchan, está perdiendo parte de su impacto potencial. Los que lo escuchan están siendo bombardeados cada instante por el ruido. Usted necesita cautivar todos sus sentidos, en razón de que entre más interesada este una persona, será más fácil de convencer y persuadir.

**Use su buen humor:** el humor es una habilidad muy importante para una comunicación interpersonal efectiva, misma que se puede aprender a usar.

Es importante que mientras se sostiene una comunicación formal no cuente chistes, a menos que realmente tenga un buen ritmo, expresión y estilo. Mejor recuerde que se puede logra más si cuenta sucesos graciosos, historias o anécdotas.

En la mayoría de las comunicaciones interpersonales, lo cómico no es lo que realmente buscamos. Más bien queremos conectarnos en un nivel más personal con quien nos escucha, esa conexión depende muchas veces del grado de

---

simpatía. Esta cualidad se debe a diversos factores: como ser directos, agradables, amigables, interesados, generosos y divertidos.

**Ser uno mismo:** todos los seres humanos somos diferentes, cada uno con sus fuerzas y debilidades, por lo que convertirse en un experto en las comunicaciones interpersonales se debe dominar cada una de las nueve técnicas que enunciaron con anterioridad, pero una por una<sup>15</sup>.

Hágase un auto análisis y reconozca sus fuerzas naturales. Usted puede poseer una sonrisa natural mientras que otras persona tienen que esforzarse en sus comunicaciones interpersonales. Reconozca su potencial y sáquele provecho, después ocúpese de sus debilidades una por una hasta que logre desarrollarlas de manera positiva. Continúe con éste proceso hasta que pueda dominar todas y cada una de estas técnicas.



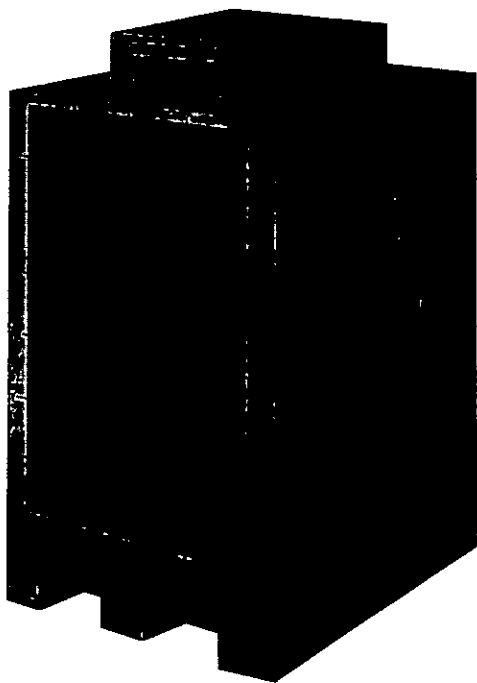
Hágalo vale la pena.

Finalmente recuerde que la comunicación interpersonal se compone de una multitud de habilidades que se pueden aprender y practicar.

<sup>15</sup> Decker, Bert. El arte de la comunicación como lograr un impacto interpersonal en los negocios Edit. Iberoamérica, México 1992 pag. 14

# **CAPITULO IV**

## **CASO PRACTICO**



PROPUESTA PARA LOGRAR UNA COMUNICACION EFECTIVA QUE  
PERMITA QUE PERMITA QUE LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
MEJOREN CONTINUAMENTE EN UNA EMPRESA DE PINTURAS

#### 4.1 ANTECEDENTE

Esta empresa se constituyo en el año de 1978, en el Municipio de Tlalnepantla como distribuidora de pinturas. Con el paso del tiempo y a través del mejoramiento de sus procesos, la adquisición de insumos y tecnología apropiada para elaborar sus propios productos, así como la constante búsqueda de su administración para lograr reorientar su misión y visión, permitieron que dicha empresa en el año de 1989 cambiara de giro comercial, pasando de ser una distribuidora a una productora y distribuidora de pinturas.

En un principio de sus operaciones como productora de pinturas, la empresa tenía como fuerza de ventas a 15 personas que se dedicaban a introducir los productos de la organización en el mercado de pinturas, gracias a la constancia y esfuerzo continuo de sus vendedores se lograron establecer diversos contratos comerciales con importantes tiendas de autoservicios entre las que destacaban:

⇒ Comercial Mexicana

⇒ Aurrera

⇒ Gigante

⇒ Chedraui



---

Posteriormente, la empresa no sólo se dedicaba a la venta de pinturas en autoservicios sino que amplió su panorama de penetración del mercado, por medio de la venta directa al consumidor final.

Esto fue posible a través del establecimiento de 24 tiendas, 21 que estaban distribuidas geográficamente en la República Mexicana y 3 que estaban ubicadas en los municipios de Cuautitlán, Tultitlán y Tlalnepantla.

Desgraciadamente se suscitaron una serie factores tanto internos como externos que hicieron que la empresa perdiera relación comercial con algunos de sus clientes, entre los cuales destacan:

- Falta de una planeación estratégica que le permitiera afrontar con buena aventura la crisis de 1994.
- La gerencia se preocupó más por el factor económico, que por las relaciones interpersonales entre cada uno de los individuos que conforman la empresa.
- La ausencia de una capacitación al personal ventas que le permitiera desarrollar y afianzar sus habilidades como vendedores.
- El no adecuado establecimiento de un sistema de comunicación efectiva que permitiera mantener informada a la gerencia de una manera oportuna y veraz.

En 1995, la empresa tuvo que cerrar 22 de sus tiendas establecidas en la República Mexicana, en razón de que los problemas financieros y organizacionales que se suscitaron, propicio que estas ya no fueran rentables para la empresa

---

## 4.2 PRESENTE

En la actualidad la filosofía de la empresa descansa en:

¿Que somos?

Una empresa dedicada a la continua satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. Estamos en el negocio de la decoración, fabricando y comercializando productos para proteger, decorar y embellecer sus bienes proporcionándole el valor que ellos requieren con la mejor combinación de calidad, costo y servicio.

¿Cuál es nuestra misión?

Mejorar constantemente nuestra posición y nuestro valor en el mercado

Las ventas principales que la empresa realiza de sus productos esta dividida en tres sectores: ventas foráneas, ventas locales y autoservicios, por lo que el mercado de mayor importancia que le reditúa mejores ingresos es el de los autoservicios con el 60%, foráneas con el 30% y locales con el 10%. Su fuerza de ventas esta compuesta por un total de 24 vendedores:

- 12 vendedores foráneos
- 6 vendedores locales
- 6 promotores

Sin embargo, aunque el porcentaje de ventas mayor que tiene la empresa es con el mercado de autoservicios, estas ventas tienen sus inconvenientes, dado que estos clientes en la mayoría de los casos compran a crédito (30 o 60 días) y en muchas ocasiones no pagan en el tiempo establecido, lo que origina que los créditos que también tiene la empresa con sus proveedores, no los pueda pagar a tiempo, y como la empresa tiene establecido un sistema de ordenes de producción, esto provoca que no se tenga dinero para comprar las materias



---

primas necesarias para la fabricación de pedidos. Además de lo antes mencionado, la empresa tiene que pagar fletes para distribuir los productos, en razón de que el parque vehicular que posee no es suficiente, por último cuando una tienda de autoservicios promociona descuentos en el departamento de pinturas la empresa tiene que absorber el costo del descuento.

No se omite señalar, que la empresa tiene actualmente 2 tiendas en el Municipio de Tlalnepantla, así como 1 en Cuautla, 1 en Veracruz, 1 en Jalapa, 2 en Córdoba, 1 en Puebla, y varios proyectos de establecimiento de otras tiendas a lo largo y ancho de la República Mexicana.

#### **4.3 DIAGNOSTICO**

La falta de una comunicación dentro de una organización es un factor de vital importancia, ya que ésta coadyuva en el desempeño organizacional, es decir que si existe una comunicación efectiva habrá efectos positivos tanto en la planeación, organización, dirección y control de la organización y por el contrario, si la comunicación es deficiente tendrá resultados negativos en el desempeño organizacional.

En esta empresa productora y distribuidora de pinturas, la falta de un ambiente organizacional que permita el pleno desarrollo de un sistema de comunicación efectiva, es tan sólo uno de los problemas que tiene que enfrentar el gerente, en razón de lo anterior, este diagnóstico está enfocado a ilustrar en primera instancia los problemas que imperan en función de la comunicación deficiente, en segundo lugar dar 2 ejemplos reales de la falta de comunicación y como afecta ésta en las relaciones interpersonales de los miembros de la empresa, y por último dará una serie de propuestas que permitan el enriquecimiento continuo de la comunicación eficiente.

- 
- El gerente no está consciente de la importancia, así como de los beneficios de tener un sistema de comunicación eficiente dentro de su empresa.
  - La comunicación que se da en dirección descendente (flujo de información de los niveles más altos a los niveles inferiores) no cumple verdaderamente con su función, puesto que el personal administrativo y operativo en ocasiones no se les informa las políticas, objetivos y planes de la empresa, ni se les comunica de la forma en que deben desempeñar sus funciones y/o actividades.
  - La comunicación escrita es casi nula. Al no existir un Manual de Bienvenida el personal que ingresa a la empresa, no está informado de los derechos y obligaciones que él tiene con la empresa, lo que propicia un ambiente de desconfianza y falta de identificación del personal de nuevo ingreso hacia los objetivos que la empresa tiene establecidos.
  - En general los mensajes que se comunican son de forma inexacta o por el canal inadecuado.
  - En los últimos 8 meses la rotación del personal obrero ha sido un problema que aqueja el desempeño organizacional de la empresa, dado que el supervisor no establece canales de comunicación adecuados que permitan que los obreros expresen sus sentimientos, ideas e inquietudes.
  - El personal de mando, no posee las habilidades necesarias que le permitan superar las barreras de la comunicación.
  - No existe un ambiente adecuado que propicie la comunicación efectiva, así como el establecimiento de los canales de comunicación necesarios para la organización.

- 
- La comunicación horizontal es deficiente, dado que cada departamento se dedica sólo a las actividades que les corresponden, no importándoles la unidad y la comunicación que debe existir para la transmisión de información.

Con el fin de evidenciar la falta de comunicación dentro de la empresa enunciaremos dos casos que permitan que al lector tener una noción de los efectos negativos que dejan una comunicación deficiente.

### El pedido

Cierto lunes un vendedor local fue a levantar el pedido de un cliente, éste como de costumbre antes de salir consultó con en la computadora la existencia de los productos terminados para cerciorarse de que el producto que había solicitado el



cliente se encontraba físicamente en el almacén de producto terminado, y evidentemente la computadora tenía registrado el producto con las especificaciones que el cliente necesitaba. Sin perder tiempo, el vendedor fue a levantar el pedido asegurándole al cliente que su mercancía sería entregada

para el día viernes sin ningún retraso.

Una vez cerrado el trato, el vendedor se dirigió de nuevo a la planta para pasarle el pedido al departamento de ventas, este verificó nuevamente si el producto que pidió el cliente se encontraba en existencia, una vez corroborado lo anterior, se le notificó al departamento de crédito y cobranzas para que analizará la probabilidad de otorgarle un crédito de 60 días al cliente, mismo que se aprobó satisfactoriamente, y al departamento de producción para que se encargará de reservar la mercancía y embarcarla para el viernes por la mañana.

Más tarde cuando el jefe de producción verificó el pedido, grande fue su sorpresa al checar las especificaciones de la mercancía, ya que se dio cuenta que dicha mercancía ya estaba reservada para otro cliente X, y que no iba a ser posible que

---

se tuviera la mercancía para el día viernes, puesto que el almacén de producto terminado trabaja con el mínimo de existencias. Todo este problema fue originado por la falta de una comunicación efectiva, en razón de que el encargado de actualizar la información en la computadora nunca especifico, que dicha mercancía ya estaba reservada para otro cliente.

El olvido del encargado, así como la falta de una comunicación exacta y efectiva, originó que la imagen que la empresa trata de dar a sus clientes, se viera empañada por este suceso, debido a que no se cumplió en la fecha convenida para entregar la mercancía, provocando desconfianza en el cliente y una imagen negativa del servicio que presta la empresa.

### **El inventario**

Desde que la empresa inició sus operaciones como productora y distribuidora de pinturas, está nunca había contado con una área que se dedicará específicamente a la contabilidad de costos. Por lo que el gerente, después de una serie de juntas en las que se reunió con el contralor de la empresa, tomó la decisión de que se empezaran a controlar los costos de producción, pero con la salvedad de que contabilidad sería el encargado de realizar las funciones que conciernen la contabilidad de costos.



Para empezar a realizar el control de los costos de producción, el contralor habló con el encargado de producción para ponerlo al tanto del nuevo sistema de contabilidad que se deseaba implantar, por lo que se iba a necesitar que algunos obreros vinieran a trabajar durante 4 fines de semanas, cabe señalar que el contralor sabía de antemano con que vinieran 10 obreros era más que suficiente, para poder realizar el conteo de las materias primas en existencia, los materiales que indirectamente inciden en la fabricación de las pinturas, etc., en razón de lo anterior, el jefe de producción le exigió a 20 obreros que tenían que venir a trabajar durante unos fines de semanas, para realizar un inventario.

---

El primer fin de semana hubo muchos problemas, derivado por la falta de una comunicación efectiva, ya que se presentaron entre otras situaciones las siguientes:

- El contralor tuvo diferencias con el jefe de producción, por que éste último hizo que 20 obreros fueran el primer sábado, y como era mucha gente para el trabajo a realizar algunos obreros sólo fueron a perder su tiempo, pero cómo el jefe de producción se iba a imaginar que "algunos obreros" significaban sólo 10 obreros.
- Obviamente, los 10 obreros restantes se molestaron en demasia tanto con él jefe de producción como con el contralor, por haberles dicho que fueran. Además de que nunca se les mencionó el objetivo por el cual era requerido que asistieran durante 4 fines de semanas.

Como se observa en el ejemplo anterior, nuevamente la falta de una comunicación efectiva, así como la presencia de algunas barreras de la comunicación, provocó que las relaciones interpersonales entre el jefe de producción y el contralor, se friccionarán, y no solo eso sino que también entre los propios obreros hacia su jefe y el contralor, ya que desafortunadamente las palabras pueden significar cosas distintas para diferentes personas.

Como estas 2 situaciones al igual que muchas otras, los problemas en una organización no solo se presentan por una mala toma de decisiones, ni por una mala aplicación del proceso administrativo, si no por la falta de una comunicación efectiva, que coadyuve al mejoramiento continuo de las relaciones interpersonales, así como en el logro de los objetivos de la organización.

#### 4.4 PROPUESTA

Después de haber analizado las situaciones anteriores, así como el ambiente

---

organizacional que impera en la empresa en cuestión considero que el principal problema radica en la falta de una comunicación efectiva, que impide directamente el desarrollo de la empresa, por lo que:

En primer lugar propongo, que el gerente tome un curso de relaciones humanas que logre que se sensibilice y tome conciencia de la importancia fundamental que tiene el recurso humano dentro de su empresa, para que de esta forma él realmente esté convencido de que su empresa necesita un cambio, y posteriormente también sus jefes de oficinas lo tomen.

En segundo instancia, realizar una campaña de sensibilización en la que participen abiertamente el gerente y el personal de oficinas, acerca de la importancia que tiene la comunicación efectiva en una organización, no solo en el desempeño organizacional sino también en el mejoramiento continuo de las relaciones interpersonales, grupales e intergrupales, donde se enuncien y se pongan por escrito las siguientes sugerencias:

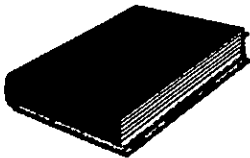
- Detallar las situaciones más relevantes que ocurrieron dentro de la empresa, donde el problema principal es la falta de una buena comunicación, además de esto señalar, cuales han sido las consecuencias derivadas de una comunicación deficiente como por ejemplo: toma de decisiones erróneas, duplicidad de funciones, dualidad de mando, falta de motivación y satisfacción de los propios empleados, etc., y por último señalar las pérdidas, tanto económicas como en el aspecto de personal, que esto implica para la empresa.
- Hacer junta informativas, en donde se logre la participación, e intercambio de ideas entre los participantes de tal forma que se obtenga una comunicación abierta, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y en forma horizontal, donde se dé la pauta de que los participantes se conozcan entre sí, para así conseguir una mejora en el desempeño organizacional, además de que se pueden fijar políticas, objetivos y acciones futuras a corto, mediano y a largo

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

---

plazo. En este tipo de actividades deben de participar todos los niveles de la empresa.

- Elaborar lo antes posible un manual de organización y procedimientos, así como uno de bienvenida, mismos que se deben de elaborar, por lo menos con un representante de cada departamento junto con el gerente, donde se pongan de manifiesto todas las políticas, que habrán de regir el comportamiento de las personas dentro de la empresa, se detallan con objetividad, sencillez y claridad



las funciones de los puestos que existen en la empresa, y que sirva como guía para que el empleado desarrolle sus actividades y funciones de una manera óptima, así como de que el empleado esté informado de las obligaciones y derechos que tiene la empresa con él y viceversa, darle a conocer la misión, objetivos y metas de la empresa.

- Instalar un buzón de sugerencias, que estimule positivamente tanto al personal obrero como al de oficinas, cuando no se hagan juntas, para que de esta manera puedan transmitir sus sentimientos, sus sugerencias, ideas, así como sus comentarios, y de esta manera poder conocer sus objetivos y aspiraciones dentro de la empresa, pero con la salvedad de que el gerente y el personal de mando deben de tener el compromiso de dar la retroalimentación adecuada a todas y cada una de los comentarios que se viertan por este conducto, para que de esta manera la persona que lo use se sienta realmente estimulado para seguir usando este canal de comunicación.

- Por último que el personal de mando tome un curso de comunicación efectiva, sobre cual es la mejor manera de comunicarse con sus clientes internos como externos, ya que es muy importante que el mensaje que transmitan sea comprendido y no solo eso, también es necesario que sepan recibir y entender un



---

mensaje para que exista una adecuada retroalimentación. Desarrollando habilidades para escuchar de manera activa y efectiva. Esto con el tiempo repercutirá en el mejoramiento continuo de las relaciones interpersonales, entre los miembros que conforman la empresa, ya que una vez que se puedan entender entre ellos las amistades serán sinceras, objetivas y de una gran comunión.

Cabe aclarar que el proceso de cambio para establecer una comunicación efectiva, no es fácil, pero los beneficios que otorga el lograrlo son mayores, que seguir pagando el precio de no intentarlo.



---

---

## CONCLUSIONES

Ninguna organización al igual que los seres humanos, podría existir por mucho tiempo sino cuenta con algún tipo de comunicación preferentemente mixta, debido a que sin una comunicación efectiva difícilmente una organización podrá alcanzar el éxito.

No se omite señalar, que los gerentes tienen la responsabilidad de fomentar un ambiente de confianza que permita la implantación de una comunicación eficiente, determinar los canales adecuados que dejen que la información fluya óptimamente.

El diseño de la organización y el proceso de comunicación son inseparables, puesto que la comunicación influye en la toma de decisiones en cualquier nivel jerárquico, sobre todo trata de unificar la actividad organizacional.

Se debe estar consciente de que la comunicación efectiva no es la única técnica que ayudará a salir adelante a una organización, ya que al complementarse con otras filosofías administrativas, éstas permitirán que la organización alcance el éxito deseado, sin embargo es importante resaltar, que una vez establecido un sistema de comunicación efectiva, éste permitirá que todos los niveles de la organización se sensibilicen y acepten de buena manera el cambio que se pretenda realizar.

Por último, el objetivo de este trabajo fue proporcionar información básica necesaria para todas aquellas organizaciones que se encuentren en una situación similar como la que vive la empresa de pinturas, y que deseen intensificar el proceso de comunicación efectiva, así como mejorar las relaciones interpersonales de su organización, con la finalidad de desarrollar comportamientos positivos y modificar aquellos negativos, que sin lugar a dudas traen como consecuencia el deterioro de su personal y la propia organización.

---

---

## BIBLIOGRAFIA

Aria Galicia, Fernando

**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS** Edit. Trillas, México 1980

Berlo K, David

**EL PROCESO DE LA COMUNICACION** Edit. El Ateneo, México 1989

Decker, Bert

**EL ARTE DE LA COMUNICACION** "como lograr un impacto interpersonal en los negocios" Edit. Iberoamericana, México 1992

Flores de Gortari, Sergio y Orozco Guitiérrez, Emiliano

**HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL** Edit. Trillas, México 1988

Keith, Davis y Newstron W., John

**EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO** Edit. Mc Graw Hill México

Mc entee, Eileen

**COMUNICACION ORAL** para el liderazgo en el mundo moderno Edit. Mc Graw Hill México 1996

Olea Franco, Pedro y Sánchez del Carpio, Francisco L.

**MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION DOCUMENTAL** Edit. La Esfinge México 1983

Sherman W, Arthur y Bohlander W., George

**ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS** Edit. Iberoamericana México 1994

---

Stephen P, Robbins

**ADMINISTRACION** Teoría y Práctica Edit. Prentice Hall México 1994

Tolela Myers, Michele

**ADMINISTRACION MEDIANTE LA COMUNICACION** un enfoque organizacional  
Edit. Mc Graw Hill México 1983

Trish, Nicholson

**COMO MEJORAR SU EQUIPO DE TRABAJO** 52 claves para ser un jefe ideal  
Edit. Mecchi Colombia 1994