

875202



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

*“IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN  
EN LOS RESTAURANTES DE ESTILO  
ARGENTINO DE LA CIUDAD DE VERACRUZ”*

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
*LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN*

PRESENTA  
*ALFONSO MAYANS LOYO*

DIRECTOR DE TESIS  
*L.A. ROSA MATEU MORANDO*

REVISOR DE TESIS  
*L.A.E. JOSE ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS*



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## **AGRADECIMIENTOS.**

### **A mis Padres:**

Lic. Alfonso Mayans Remes.  
Sra. Yolanda Loyo de Mayans.

### **A mis Hermanos:**

Lic. Yolanda Mayans Loyo.  
Fernando Mayans Loyo.

### **A mi Abuela:**

Sra. Yolanda Cabada de Loyo.

### **A mis Tíos:**

Cap. Jorge Rios Macbeth y Sra. María Elena Mayans de Ríos.  
Ing. José Luis Muro Meléndez y Sra. Consuelo Mayans de Muro.  
C. P. Miguel Zamora Hernández J. y Sra. Guillermina Loyo de Zamora.  
Sr. Carlos Loyo Cabada.  
Sr. Manuel Loyo Cabada.

### **A mis Primas:**

Srita. Guillermina Zamora Loyo.  
Srita. Gabriela Zamora Loyo.

**A la Sra. Ana María Vallines Casares.**

**A Todos mis Amigos y sus Familias.**

**A mis Maestros:**

L.A. Rosa Mateu Morando.

L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños.

L.A.E. Sandra Luz Holzheimer Vela.

L.A. Martha Eugenia Aguilera Molina.

L.A.E. Juan José Ibarra García.

Psic. Erika Rojas Alcalá.

Srita. Irma Hernández Ruiz.

**A la Universidad Autónoma de Veracruz Villa Rica.**

**A Dios.**

POR TODO LO QUE REPRESENTAN EN MI VIDA, NO TENGO PALABRAS PARA  
EXPRESAR LO QUE SIENTO POR CADA UNO DE USTEDES..... SIMPLEMENTE:

**GRACIAS.**

# ÍNDICE.

<b>Introducción.</b>	1
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>Metodología.</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.	3
1.2 Justificación.	4
1.3 Objetivos.	5
1.3.1 Objetivo General.	5
1.3.2 Objetivos Específicos.	5
1.4 Hipótesis.	5
1.4.1 Hipótesis del Trabajo.	5
1.4.2 Hipótesis Nula.	5
1.4.3 Hipótesis Alterna.	6
1.5 Variables.	6
1.5.1 Variable Uno.	6
1.5.1 Variable Dos.	6
1.6 Definición de Variables.	6
1.6.1 Definición Conceptual.	6
1.6.2 Definición Operacional.	7
1.7 Tipo de Estudio.	7
1.8 Diseño de Investigación.	8

1.9 Población y Muestra.	8
1.9.1 Tipo de Muestreo.	9
1.10 Instrumento de Medición.	9
1.11 Recopilación de Datos.	18
1.12 Proceso.	18
1.13 Procedimiento.	19
1.14 Análisis de Resultados.	20
1.15 Importancia del Estudio.	20
1.16 Limitaciones del Estudio.	21

## **CAPÍTULO II.**

### **Marco Teórico.**

2.1 Definición de Administración y Proceso Administrativo.	22
2.2 Dirección.	23
2.2.1 Principios de Dirección.	25
2.3 Definición de Comunicación.	26
2.4 Importancia de la Comunicación.	28
2.5 Propósito de la Comunicación.	30
2.6 El Proceso de la Comunicación.	31
2.7 Comunicación de Uno y Dos Sentidos.	36
2.8 Barreras de la Comunicación.	38
2.9 Mejoramiento de las Habilidades de la Comunicación.	48
2.9.1 Mejoramiento de las Habilidades del Emisor.	48
2.9.2 Mejoramiento de las Habilidades del Receptor.	51
2.10 Comunicación Interpersonal.	55
2.10.1 Estilos Interpersonales.	58
2.10.2 Estilos de Dirección.	61
2.10.3 Las Metas de la Comunicación Interpersonal.	65
2.10.4 Variables que Influyen en la Comunicación Interpersonal.	67

2.11 Comunicación en las Organizaciones.	75
2.11.1 Definiciones de los Conceptos Utilizados en la Comunicación Organizacional.	77
2.11.2 Funciones de la Comunicación en la Organización.	80
2.11.3 Mejorar la Comunicación en las Organizaciones.	84
2.11.4 Redes de Comunicación Dentro de las Organizaciones.	86
2.12 Flujo de la Comunicación en la Organización.	89
2.12.1 Comunicación Vertical.	89
2.12.1.1 Comunicación Descendente.	90
2.12.1.2 Comunicación Ascendente.	90
2.12.1.3 Problemas de la Comunicación Vertical.	91
2.12.2 Comunicación Lateral e Informal.	92
2.12.3 Comunicación Cruzada.	96
2.13 Comunicación Escrita, Oral y No Verbal.	97
2.13.1 Comunicación Escrita.	98
2.13.2 Comunicación Oral.	98
2.13.3 Comunicación No Verbal.	99

## **CAPÍTULO III.**

### **Análisis e Interpretación de Resultados.**

3.1 Análisis por Reactivos.	100
3.1.1 Interpretación de Resultados por pregunta.	100
3.2 Análisis e Interpretación de Resultados.	108

## **CAPÍTULO IV.**

### **Conclusiones y Recomendaciones.**

4.1 Conclusiones.	114
4.2 Recomendaciones.	115

**Anexos.**

118

**Bibliografía.**

122

## INTRODUCCIÓN.

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, y familiar. Una gran parte de la eficiencia en las relaciones humanas depende de qué tan efectiva sea la comunicación que establezca.

De la capacidad para comunicarnos eficientemente dependerá, en buena parte, el éxito profesional y personal que obtengamos, aunque para algunas personas el comunicarse parece ser algo natural, todos en determinado momento podemos mejorar nuestras habilidades para la comunicación, ejercitándonos y rodeándonos de actividades y aprendiendo métodos que nos faciliten esta actividad.

La habilidad para comunicarse eficientemente también depende de aspectos físicos, como la audición y el tono de voz que utilicemos al expresar nuestras ideas. Estos aspectos deben ser supervisados por profesionales en la materia, en caso de que detectemos alguna deficiencia física, ya que por mucho esfuerzo que se realice en establecer una comunicación efectiva, si por un defecto físico la información no está siendo recibida correctamente, los esfuerzos adicionales no tendrán resultados positivos.

La habilidad para comunicarse eficientemente no sólo consiste en saber expresar nuestras opiniones y sentimientos, sino que una buena parte de la responsabilidad de la comunicación recae en el papel que desempeñamos al escuchar a nuestro interlocutor.

Una parte importante que desempeña un buen escucha en el proceso de comunicación, es aquella en que interviene para decodificar el mensaje que nos envía un emisor. Para entender estos conceptos hay que mencionar que para toda comunicación es necesaria la intervención de los siguientes elementos:

- Emisor: Es la persona que transmite un mensaje, sea verbal (hablado) o no verbal (mediante señas, posturas o gestos).
- Receptor: Es la persona a la que va dirigido el mensaje, el cual se encarga de decodificar y darle un significado a la información.
- Mensaje: Es el contenido de la comunicación.
- Retroalimentación: Es la respuesta que emite el receptor, con la finalidad de que el emisor identifique si su mensaje fue adecuadamente recibido.
- Ruido: Es cualquier elemento externo que no permite que el proceso de comunicación se de adecuadamente.

Para identificar la importancia que tiene la comunicación, es necesario recordar que un gran porcentaje de los problemas que se generan en los trabajos, se originan por una deficiente comunicación. Para incrementar nuestras habilidades en la comunicación, debemos empezar por mejorar nuestras habilidades como escuchas, lo cual representa prestar mayor atención a los que nuestro interlocutor nos dice y retroalimentarlo adecuadamente.

## **CAPÍTULO I.**

### **METODOLOGÍA.**

#### **1.1 Planteamiento del problema.**

La comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control; es una actividad a la que los gerentes dedican una abrumadora cantidad de su tiempo.

El proceso de comunicación permite a los gerentes llevar a cabo las tareas de su trabajo. Hay que comunicarle la información para que tengan una base de planeación; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas de grupo. Las comunicaciones escritas, orales y electrónicas son parte esencial del control.

Todo factor que impide el intercambio de información entre un emisor y un receptor son las barreras en la comunicación.

Son extremadamente comunes en la vida y aparecen en una variedad casi ilimitada de formas. Las barreras para una buena comunicación dificultan al receptor la comprensión del significado que el emisor desea transmitir con su mensaje.

Hoy en día la comunicación es un factor muy importante para el desarrollo y manejo de una empresa, pero no todas cuentan con una buena comunicación, ya que existen diferentes tipos de barreras que impiden la comprensión de esta. Entre esas barreras una muy común es la falta de habilidad para comunicarse, ya que no sólo consiste en saber expresar la información sino que una buena parte de la responsabilidad para la comunicación recae en el papel que se desempeña al escuchar al interlocutor, es decir, de la habilidad para escuchar eficientemente.

Por lo tanto, con esta investigación se desea demostrar ¿ Si la falta de habilidades para escuchar, es un problema que se presenta en el personal que labora en los restaurantes de estilo argentino de la ciudad de Veracruz?

## **1.2 Justificación.**

Esta investigación se llevó a cabo con el afán de demostrar si el personal que labora en los restaurantes de estilo argentino de la ciudad de Veracruz cuenta con buenas habilidades para escuchar, es decir, que el personal capte el mensaje original enviado por el emisor con éxito.

Con esto se pretende dar a conocer la existencia o falta de dichas habilidades dentro de los restaurantes de este estilo. Por lo tanto, ésta investigación proporciona información suficiente a los administradores para que tomen decisiones acertadas y exista un ambiente laboral adecuado, que de como resultado final, una buena y adecuada comunicación entre superior-subordinado, siendo beneficiados los empleados, clientes y empresas principalmente.

### **1.3 Objetivos.**

#### 1.3.1 Objetivo General.

Demostrar si la falta de habilidades para escuchar es un problema que se presenta en el personal que labora en los restaurantes de estilo argentino de la ciudad de Veracruz.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos.

1.3.2.1 • Evaluar las habilidades para escuchar de los empleados de los restaurantes de estilo argentino de la ciudad de Veracruz.

1.3.2.2 • Analizar los resultados obtenidos de la investigación con el fin de ofrecer a los administradores de las empresas recomendaciones o soluciones prácticas para la corrección de dichas habilidades.

### **1.3 Hipótesis.**

#### 1.4.1 De trabajo.

La falta de habilidades para escuchar es una barrera de la comunicación que se presenta en el personal de los restaurantes de estilo argentino de la ciudad de Veracruz.

#### 1.4.2 Nula.

La falta de habilidades para escuchar no es una barrera de la comunicación que se presenta en el personal de los restaurantes de estilo argentino de la ciudad de Veracruz.

### 1.4.3 Alterna.

Una de las barreras de la comunicación que se presenta en el personal de los restaurantes de estilo argentino de la ciudad de Veracruz es la falta de atención.

## 1.5 Variables.

### 1.5.1 Variable 1.

La habilidad para escuchar.

### 1.5.2 Variable 2.

Las barreras de la comunicación.

## 1.6 Definición de Variables

### 1.6.1 Definición Conceptual.

#### **Habilidad para escuchar:**

Capacidad y disposición para escuchar; prestar atención a lo que se oye.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Tomo IV. México. p.p. 1767.

### **Barreras de la comunicación:**

Todo factor que impide el intercambio de información entre un emisor y un receptor.<sup>2</sup> Conjunto de factores y circunstancias que limitan, deforman, obstaculizan o hacen imposible el proceso de la comunicación.

#### 1.6.2 Definición Operacional.

### **Habilidad para escuchar:**

Aplicación del “cuestionario para identificar sus habilidades como escucha” de el Lic. Francisco Javier Valdez Alejandre que mide el nivel de escucha de los empleados, donde se tomaron en cuenta como buenas habilidades para escuchar las puntuaciones obtenidas a partir de 71 hasta 100 puntos. ( Ver capítulo 1, punto 1.10 ).

### **Barreras de la comunicación:**

Reporte de situaciones problemáticas entre los empleados del restaurante El Gaucho, que realiza el gerente de la empresa.

#### 1.7 Tipo de Estudio.

El tipo de estudio que se llevó a cabo fue el descriptivo, ya que mide de manera independiente los conceptos o variables a los que se refiere la investigación.

---

<sup>2</sup> STONER, J. A. F. (1996). “Administración”. Editorial Prentice Hall. 6ta ed. México. p.p. 574.

El propósito de este tipo de estudio es describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.<sup>3</sup>

### **1.8 Diseño de Investigación.**

El diseño utilizado para ésta investigación fue el no experimental transversal debido a que el fenómeno solo se observó para posteriormente analizarlo.

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### **1.9 Población y muestra.**

La población estuvo comprendida por restaurantes de estilo argentino dentro de la ciudad de Veracruz, tomando como muestra el restaurante El Gaucho; éste se escogió ya que es uno de los restaurantes con mayor prestigio de la zona y por la facilidad dada para realizar la investigación dentro del mismo.

---

<sup>3</sup> HERNÁNDEZ, S. R. (1998). "Metodología de la Investigación." Editorial. Mc Graw Hill. 2a. ed. México. p.p. 60-61.

### 1.9.1 Tipo de Muestreo.

El tipo de muestreo que se utilizó en esta investigación fue el no probabilístico por sujetos voluntarios, ya que el personal del restaurante El Gaucho accedió a participar voluntariamente en la investigación.

### 1.10 Instrumento de Medición.

El instrumento de medición empleado fue un cuestionario el cual ayudó a facilitar la recopilación de datos, éste cuestionario contiene información acerca de las habilidades para escuchar de los empleados y su nivel de escucha, fue elaborado por el Lic. Francisco Javier Valdez Alejandro y tomado de la revista Administrate Hoy, el cual se muestra a continuación:

#### **CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR SUS HABILIDADES COMO ESCUCHA.**

##### **Instrucciones.**

A continuación encontrará varias afirmaciones y dos columnas en las que se le pide contestar, tomando como base la siguiente escala:

- 5 = Totalmente cierto.
- 4 = Cierto.
- 3 = Parcialmente cierto.
- 2 = Falso.
- 1 = Totalmente falso.

**Columna 1.** Escriba aquí, de acuerdo con la anterior jerarquización, la respuesta que corresponda a su percepción sobre sí mismo.

**Columna 2.** Escriba aquí, de acuerdo con la escala anterior, cuál es la impresión que usted cree que los demás tienen de usted, con respecto a cada afirmación.

<b>Afirmación.</b>	<b>Columna 1 Mi percepción.</b>	<b>Columna 2 Cómo me calificarían otras personas.</b>
1. Me gusta escuchar cuando alguien está hablando.		
2. Acostumbro animar a los demás para que hablen.		
3. Trato de escuchar, aunque la persona que me hable no me caiga bien.		
4. Escucho con la misma atención a las personas independientemente de su edad, sexo o posición social.		
5. Escucho con la misma atención a un amigo, un conocido o un desconocido.		
6. Dejo de hacer mis actividades cuando me hablan.		
7. Miro a la persona con quien estoy hablando.		
8. Me concentro en lo que estoy oyendo, ignorando las cosas que ocurren a mi alrededor.		
9. Sonrío y demuestro que estoy de acuerdo con lo que mi interlocutor plantea.		
10. Pienso en lo que la otra persona me está diciendo.		
11. Trato de comprender lo que me dicen.		
12. Trato de escudriñar el porqué de lo que me dicen.		
13. Dejo terminar a quien está hablando, sin interrumpir.		
14. Cuando mi interlocutor duda sobre lo que está hablando, lo animo a seguir adelante.		
15. Trato de hacer un resumen de lo que me dice mi interlocutor y pregunto si eso es realmente lo que quiso decir.		

16. Me abstengo de elaborar juicios anticipados sobre las ideas de mi interlocutor.		
17. Me limito a escuchar a mi interlocutor, sin dejar que su apariencia, forma de hablar y gesticulación influya sobre mi percepción del mensaje.		
18. Escucho hasta el final, a pesar de que pueda anticipar lo que se me dirá a continuación.		
19. Elaboro preguntas a mi interlocutor para ayudarlo a explicarse mejor.		
20. Solicito a mi interlocutor que me explique en qué sentido usa una determinada palabra.		
<b>Totales</b>		

### Calificación.

Sume los puntajes e interprete los resultados de acuerdo con la siguiente tabla:

<b>Puntaje</b>	<b>Interpretación</b>
De 81 a 100	Excelentes habilidades como escucha.
De 71 a 80	Buenas habilidades como escucha.
De 60 a 70	Regulares habilidades como escucha
De 50 a 59	Es necesario mejorar sus habilidades como escucha.

Es recomendable identificar aquellas afirmaciones en las cuales se obtuvo una baja puntuación, con la finalidad de mejorar los aspectos que están demostrando una baja eficiencia en su efectividad para comunicarse.

La columna correspondiente a cómo lo calificarían otras personas se interpreta con base en los mismos parámetros anteriormente mencionados.

## **Explicación a los reactivos.**

### **1. Me gusta escuchar cuando alguien está hablando.**

Para incrementar sus habilidades de comunicación es necesario que identifique que su función es muy importante durante el desarrollo del proceso y que como escucha mantiene el rol de receptor de los mensajes. El mensaje no será adecuadamente recibido si no está dispuesto a escuchar lo que la persona le dice. Si el asunto a tratar es de importancia para usted, debe procurar encontrarse en un ambiente libre de interrupciones y de situaciones que le distraigan de la conversación.

### **2. Acostumbro animar a los demás para que hablen.**

Las personas necesitan que se les retroalimente respecto del mensaje que están enviando o si el contenido de la información está siendo adecuadamente recibido por su escucha; esto puede ser posible si al interactuar con otras personas nos mostramos receptivos e interesados con la información que nos están proporcionando, esto puede lograrse si asiente o niega, mediante gestos corporales, señales, o bien verbalizando si está o no de acuerdo con lo que su interlocutor le expresa.

### **3. Trato de escuchar, aunque la persona que me hable no me caiga bien.**

Para incrementar sus habilidades de comunicación, y como una forma de respeto, es necesario que la otra persona perciba que está siendo tomada en cuenta, independientemente de la opinión que podamos tener de ella. Al interactuar con otras personas, es casi inevitable separar nuestras actitudes y percepciones sobre la persona con la que estamos interactuando, pero si aprendemos a identificar que nuestras emociones y percepciones en algunos momentos tienden a ser viscerales y poco objetivas, podremos ser más acertados al tratar a los demás y así evitaremos que un contacto o interacción con las personas se vean influenciadas por nuestra percepción y nuestras preferencias personales.

Si se tratara de conversaciones de negocios y nos mostráramos predispuestos hacia determinado tipo de personas, podríamos estar perdiendo excelentes oportunidades de negocios por dejarnos llevar por nuestros prejuicios y preferencias personales.

**4. Escucho con la misma atención a las personas, independientemente de su edad, sexo o posición social.**

Esta afirmación confirma que independientemente de su edad, sexo o posición social, el interlocutor merece que se le trate con respeto y que se le escuche con interés sus mensajes, si es que estamos interesados en que la comunicación con estas personas sea eficiente.

**5. Escucho con la misma atención a un amigo, un conocido o un desconocido.**

Para algunas personas es preferible entablar conversaciones con personas que ya conocen; sin embargo, si se dedica a una actividad relacionada con el establecimiento de nuevos contactos, como sucede frecuentemente en el mundo de los negocios, una actitud abierta y receptiva hacia las personas le traerá más beneficios que la selectividad y preferencia por sus amigos. El éxito en este aspecto está relacionado con el grado de sociabilidad de las personas, pero si no se considera una persona sociable y está dedicado a una actividad que lo exige, puede ejercitarlo fomentando el establecimiento de nuevas amistades y contactos que le permitan incrementar su confianza en sí mismo.

**6. Dejo de hacer mis actividades cuando me hablan.**

Es sumamente molesto que cuando nos dirigimos a una persona, ésta se encuentre realizando otras actividades o atendiendo a otras personas; con esto sólo nos está demostrando que no tiene el suficiente interés en nosotros o en la información que le estamos dando.

Si acostumbra atender otros asuntos mientras las personas se dirigen a usted, es probable que no reciba adecuadamente el mensaje, o bien, que lo interprete en un sentido diferente del que su interlocutor inicialmente le proporcionó.

#### **7. Miro a la persona con quien estoy hablando.**

La comunicación eficaz requiere que toda nuestra atención se encuentre dirigida a la persona que nos está hablando. Para algunas personas, dirigir su mirada hacia otro lado es una forma de disminuir el efecto que les produce enfrentarse a una situación estresante, o bien conscientemente se le está indicando al interlocutor que se trata de una actitud de abierto rechazo hacia su persona. Para mejorar sus habilidades de comunicación es mejor ser sincero y expresar con empatía nuestro punto de vista hacia nuestro interlocutor, en lugar de enviar dobles mensajes que sólo confunden a las personas.

#### **8. Me concentro en lo que estoy oyendo, ignorando las cosas que ocurren a mi alrededor.**

La capacidad de concentración está relacionada con nuestro nivel de actividades, interés por las personas y el estrés generado por cargas de trabajo excesivas, pero si está dispuesto a poner todos sus sentidos en la persona que le habla, tendrá más posibilidades de recibir correctamente la información enviada.

#### **9. Sonrío y demuestro que estoy de acuerdo con lo que mi interlocutor plantea.**

Sonreír sirve para retroalimentar y animar a nuestro interlocutor a continuar hablando sobre el asunto que nos expresa. La retroalimentación es necesaria para que el emisor esté consciente de que la información es correctamente recibida.

#### **10. Pienso en lo que la otra persona me está diciendo.**

No sólo es necesario mostrar interés en las personas y concentrar todos nuestros sentidos en ellas, sino, de igual importancia es pensar en la información que nos está enviando para establecer una conexión adecuada en todas nuestras ideas y poder elaborar, en su caso, las preguntas aclaratorias pertinentes.

#### **11. Trato de comprender lo que me dicen.**

Es necesario hacer un esfuerzo por decodificar la información recibida, ya que los emisores utilizarán el lenguaje en diferentes formas y le darán distintos sentidos a lo expresado. Lo anterior se debe a que cada persona utiliza el lenguaje en diferentes formas, y una palabra puede ser utilizada con diversas cargas emocionales. Para comprender el correcto significado de las palabras es necesario ponernos en el lugar de la otra persona y esforzarnos por entender el significado de sus palabras, siempre y cuando nos aseguremos de que el mensaje recibido fue correctamente interpretado.

#### **12. Trato de escudriñar el porqué de lo que me dicen.**

Esta afirmación se refiere a la necesidad de verificar toda la información que se recibe, con la finalidad de encontrar el verdadero significado de la información enviada.

#### **13. Dejo terminar a quien está hablando, sin interrumpir.**

Es conveniente esperar a que las demás personas terminen de hablar para asegurar que el emisor terminó de enviar toda la información necesaria, esto habla del respeto y cortesía de la persona que escucha.

**14. Cuando mi interlocutor duda sobre lo que está hablando, lo animo a seguir adelante.**

A ciertas personas se les dificulta expresar sus ideas. Usted puede demostrar su interés en ayudarlas, estimulándoles para que sigan adelante y encuentren las palabras adecuadas, esto dependerá del tiempo que tenga para dedicarle a esa persona, y del grado de interés que tenga en el asunto a tratar.

**15. Trato de hacer un resumen de lo que me dice mi interlocutor y pregunto si eso es realmente lo que quiso decir.**

Para asegurarse de que el mensaje fue correctamente recibido y decodificado, es necesario retroalimentarse, indagando si lo que el interlocutor expresó es lo que realmente interpretamos; esto puede lograrse elaborando preguntas relacionadas con el tema.

**16. Me abstengo de elaborar juicios anticipados sobre las ideas de mi interlocutor.**

Si acostumbra tratar los asuntos con celeridad, es posible que incurra constantemente en elaborar juicios anticipados sobre los asuntos tratados con su interlocutor, sin embargo, es probable que muchos de estos juicios elaborados anticipadamente no sean los adecuados, por eso es necesario permitir que la persona agote el tema que quiere tratar para llegar a las conclusiones adecuadas.

**17. Me limito a escuchar a mi interlocutor, sin dejar que su apariencia, forma de hablar y gesticulación influya sobre mi percepción del mensaje.**

Es fácil dejarse llevar por la apariencia, actitudes y ademanes que las personas proyectan; sin embargo, esto puede aportarnos percepciones alteradas de la realidad y llevarnos a elaborar ideas erróneas sobre la otra persona.

Para incrementar su objetividad, haga un esfuerzo por separar la apariencia personal de su interlocutor y concentrar su atención en lo que contiene el mensaje que éste envía.

**18. Escucho hasta el final, a pesar de que pueda anticipar lo que se me dirá a continuación.**

Si usted anticipa lo que su interlocutor concluirá en su conversación, puede dejarse llevar por la prisa e interrumpirle; para su interlocutor es incómodo el que usted lo presione para terminar su conversación, anticipándole el final de ésta. Si el motivo para interrumpirle es la prisa por atender otros asuntos, es mejor que se lo indique desde el inicio de la conversación, dado que si le indica el tiempo con que cuenta para tratar el asunto, éste podrá ajustarse y evitar lo incómodo de la interrupción y que usted lo precipite a concluir la conversación.

**19. Elaboro preguntas a mi interlocutor para ayudarlo a explicarse mejor.**

En algunas ocasiones es recomendable ayudar al interlocutor a expresarse mejor, elaborándole ciertas preguntas relacionadas con el tema expresado. Si encuentra las preguntas adecuadas le facilitará la conversación y, a la vez, ayudará a optimizar la retroalimentación.

**20. Solicito a mi interlocutor que me explique en qué sentido usa determinada palabra.**

Debido a que existen palabras que pueden tener diferentes significados, dependiendo del fin con que se usen, es necesario explorar el sentido que su interlocutor quiso darles, cuando exista duda, confusión o perciba que le pudo dar un significado diferente; esto está relacionado con las habilidades de su interlocutor para comunicarse, pero si a él se le dificulta expresar adecuadamente sus ideas y es necesario que constantemente tenga que interrogarlo sobre el sentido de su conversación.

El ser un buen escucha le ayudará a que el objetivo final se logre por medio de usted, a pesar de las limitaciones que su interlocutor pueda tener como buen comunicador.

### **1.11 Recopilación de datos.**

La recopilación de datos se llevó a cabo de la siguiente manera:

- 1.- Se seleccionó un instrumento de medición de los disponibles.
- 2.- Se aplicó el instrumento para obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestra investigación.
- 3.- Se prepararon las mediciones obtenidas para analizarse correctamente, es decir, se codificaron los datos.

### **1.12 Proceso.**

- 1.- Recopilación de datos.
- 2.- Elaboración del instrumento de medición.
- 3.- Recopilación de resultados.
- 4.- Análisis de los resultados.
- 5.- Conclusiones.

### **1.13 Procedimiento.**

#### **1.- Recopilación de datos.**

Se buscó la información necesaria y pertinente acerca del tema a tratar.

Se dio una introducción acerca de la Administración de Empresas así como del proceso administrativo; se describieron las actividades que ejerce la Dirección y de ésta manera llegar a la Comunicación Organizacional.

#### **2.- Elaboración del instrumento de medición.**

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario con preguntas de opción múltiple a las que se les asignó una valoración determinada para facilitar la tabulación.

Las preguntas se formularon en base a las variables, tratando de esta manera llegar a una conclusión válida sobre la investigación.

#### **3.- Recopilación de resultados.**

Al establecer los días y el horario para la aplicación del instrumento, se acudió a la organización seleccionada para dar respuesta a los cuestionarios y de esta manera recopilar la información para proceder a la tabulación de resultados y el análisis correspondiente.

#### **4.- Análisis de los resultados.**

Después de tabular y darle el valor correspondiente a cada respuesta se llevó a cabo el análisis de éstas, el cual nos condujo a dar una conclusión válida.

## 5. Conclusiones.

Finalmente, se elaboraron las conclusiones correspondientes, tomando en cuenta la información recopilada con anterioridad y así demostrar si el personal de los restaurantes de estilo argentino cuenta con buenas habilidades para escuchar.

### **1.14 Análisis de resultados.**

El análisis de resultados que se utilizó en ésta investigación fue por medio de estadística descriptiva, ya que se pueden reducir y sintetizar los datos que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados, además de que se utilizó la media, límites mínimo y máximo para analizar la información obtenida.

Una vez que se obtuvieron los datos, se tabularon y graficaron para posteriormente compararlos con los mismos datos arrojados por los demás cuestionarios; para interpretar de la mejor manera la información recopilada.

### **1.15 Importancia del estudio.**

Es importante identificar las habilidades para escuchar de los empleados, ya que al no conocer esas habilidades nos puede impedir un buen entendimiento del mensaje original enviado por el emisor y puede crear confusiones que perjudiquen las labores de la organización.

Este estudio ayudará a los propietarios o gerentes de los restaurantes a conocer las habilidades para escuchar de su personal y así mantener una comunicación eficiente dentro de la organización y lograr una mejor relación con sus subordinados.

### **1.16 Limitaciones del estudio.**

Las limitaciones que se tuvieron a llevar a cabo esta investigación son las siguientes:

- Falta de cooperación del personal por sus labores y horario.
- Encontrar un instrumento adecuado para nuestra investigación.
- El grado de franqueza con que han respondido los entrevistados, ya que limita la posibilidad de obtener mejor información.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO TEÓRICO.**

#### **2.1 Definición de Administración y Proceso Administrativo.**

A la administración se le ha llamado “el arte de lograr que se hagan ciertas cosas.” Esta definición se centra en el hecho de que los gerentes cumplen las metas organizacionales haciendo que otros desempeñen las tareas que se requieran, no desempeñando ellos mismos esas tareas.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

La planeación implica que los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones. Sus acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica y no en una simple corazonada.

La organización significa que los administradores coordinan los recursos materiales y humanos de la organización. La eficacia de una organización depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas. Es obvio que cuanto más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la organización.

La dirección describe cómo los administradores dirigen e influyen a sus subordinados, haciendo que otros efectúen las tareas esenciales. Crean la atmósfera adecuada y de ese modo ayudan a los subordinados a dar su mejor esfuerzo.

El control significa que los administradores tratan de asegurarse de que la organización siga la dirección correcta en la obtención de sus metas. Si alguna parte de la organización se ha desviado del camino, los administradores tratan de averiguar por qué y arreglan las cosas.

Esta definición indica asimismo que los administradores utilizan todos los recursos de la organización (sus finanzas, equipo, información y personal) para alcanzar sus metas.<sup>4</sup>

## **2.2 Dirección.**

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que llegan a considerar a la administración y la dirección una misma cosa. Al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores.

---

<sup>4</sup> STONER, J. A. F. Op. Cit. p.p. 4-5.

Existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se excluye un elemento común: la dirección; porque la dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada, ya que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno.<sup>5</sup>

#### **Elementos de la Dirección:**

- 1.- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- 2.- Motivación.
- 3.- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- 4.- Comunicación.
- 5.- Supervisión.
- 6.- Alcanzar las metas de la organización.<sup>6</sup>

Con los anteriores elementos es posible definir a la dirección como: La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

#### **La dirección es trascendental porque:**

- 1.- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- 2.- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

---

<sup>5</sup>MÜNCH, G. L. ( 1992 ). “ Fundamentos de Administración”. Editorial Trillas. 5ta. ed. México. p.p. 147.

<sup>6</sup> Idem.

3.- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

4.- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

5.- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.<sup>7</sup>

#### 2.2.1 Principios de la Dirección:

**1.- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

**2.- Impersonalidad de mando:** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.

**3.- De la supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

**4.- De la vía jerárquica:** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar

---

<sup>7</sup> Ibid. p.p. 148

conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

**5.- De la resolución del conflicto:** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que se aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

**6.- Aprovechamiento del conflicto:** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.<sup>8</sup>

### 2.3 Definición de Comunicación.

Deriva del latín “cum”, con, y “munus”, don: significa pues, algo que se participa a otros a la manera de un don o un regalo; algo que, antes de comunicarse, era exclusivamente nuestro, y después de la comunicación es del dominio de todos los demás.

Comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.<sup>9</sup>

- a) **Es un proceso:** la mayor parte de las fallas en la comunicación dependen de que creemos que, con emitir una orden, pasar un informe, etc. La comunicación de éstos es perfecta, olvidando que previamente debimos haber preparado todo el proceso, en forma proporcional a la importancia y a las dificultades de esa comunicación.

---

<sup>8</sup> Ibid. p.p. 148-150.

<sup>9</sup> REYES, P. A. ( 1981 ). “Administración de Empresas. Teoría y Práctica.” Editorial Limusa. 1era. ed. México. p.p. 311-313.

- b) **Nosotros:** En la comunicación necesariamente transmitimos en último término un acto psíquico. Como sabemos, éstos son conocidos sólo por el que los tiene; para que los demás los conozcan, se requiere que hayan sido comunicados por él a través de palabras, escritura, símbolos, etc.
  
- c) **Ideas, sentimientos, deseos:** En la comunicación transmitimos estas tres clases de actos psíquicos; así en el adiestramiento, en la información, etc., transmitimos conocimientos; en las órdenes, en las instrucciones, etc., transmitimos nuestros deseos; en el convencimiento, la motivación, el interés, que queremos comunicar, transmitimos nuestros sentimientos de admiración, novedad, etc.
  
- d) **Son conocidos y aceptados:** La comunicación busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitirles: por ello es esencial que sea clara. Pero sería incompleta si no logramos que los demás quieran, acepten lo que deseamos de ellos: por eso, a cada plano de mayor profundidad en este aspecto, es más efectiva la comunicación.
  
- e) **Por otros:** Esto implica que la comunicación es esencialmente bipolar: nunca nos comunicamos nada a nosotros mismos, sino que necesariamente tenemos que comunicar a otros.

Comunicación es un proceso en doble sentido, de intercambio y de información, con un propósito mediante el cual, usando símbolos y medios, una persona transmite un mensaje a otra u otras, quienes deben ser capaces de entender dichos símbolos para dar una respuesta, también en símbolos, y alcanzar los objetivos establecidos en una empresa de acuerdo con su cultura.

Es un proceso que necesariamente debe darse en doble sentido, el de transmitir y el de recibir información, de lo contrario no existe comunicación.<sup>10</sup>

## **2.4 La Importancia de la Comunicación.**

La comunicación es el traspaso de información de un emisor a un receptor, comprendiendo este último la información. Esta definición se convierte en la base para el modelo del proceso de comunicación; este modelo centra su atención en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor del mismo. El modelo también llama la atención hacia el ruido, que interfiere con la buena comunicación, y la retroalimentación que facilita la comunicación.

Con el transcurso de los años se ha reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. La comunicación es contemplada como el medio mediante el cual las personas se vinculan en una organización para lograr un propósito común.

Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. La actividad de grupo es imposible sin comunicación, porque no se pueden llevar a cabo la coordinación y el cambio.

Los Psicólogos han estado interesados en la comunicación. Ellos insisten en los problemas humanos que ocurren en el proceso de comunicación de iniciar, transmitir y recibir información. Han centrado su atención en la identificación de las barreras a la buena comunicación, en especial de aquellas que incluyen las relaciones interpersonales de la gente.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> MONTAÑO, S. F. A. ( 2000 ). Comunicación en la empresa. En "Administrare Hoy". Año VII. No. 76. p.p. 23

<sup>11</sup> STONER, J. A. F. Op. Cit. p.p. 567.

La comunicación fluida y adecuada en las empresas es importante, entre otras, por las siguientes razones:

- Ahorra recursos económicos.
- Hace más eficiente la administración de la empresa.
- Mejora el proceso para la realización de las funciones administrativas.
- Desarrolla un mejor ambiente de trabajo.
- Fomenta las relaciones entre las personas.
- Ayuda al empleado a comprender la cultura organizacional de la empresa.
- Fortalece ideas, conocimientos y sentimientos.
- Logra que hablen y entiendan el mismo idioma todos los empleados, jefes y líderes.
- Mejora la actividad de comunicación entre jefes y empleados, función a la que los primeros dedican mucho tiempo.
- Disminuyen las deficiencias por falta o inadecuada comunicación.

La comunicación es importante porque la actividad administrativa, para su eficiencia, eficacia y efectividad, requiere que sea fluida y sirva de guía para quienes laboran en la empresa, recibiendo o girando instrucciones, desempeñando el papel de jefes o subordinados, o realizando determinadas funciones o supervisando.

Todas las personas en la empresa son elementos clave en los procesos de comunicación, porque, sin excepción, constantemente emiten y reciben información.

Gran parte de las personas en las empresas, principalmente los ejecutivos, éstos requieren comunicarse con otras, dentro y fuera de la compañía, ya sea personalmente o por medios telefónicos, electrónicos o escritos y destinan mucho tiempo a esta función, que es parte de su trabajo. Cuántas veces sucede que no pueden atender personalmente a una persona en su oficina debido a las interrupciones del teléfono.

Se ha comparado, y con mucha razón, la comunicación de la empresa con la circulación de la sangre en el cuerpo humano.

La comunicación es la que irriga de información a todas las unidades de la empresa y también está sujeta a bajas y altas presiones.<sup>12</sup>

## **2.5 El Propósito de la Comunicación.**

El propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio –influir la acción hacia el bienestar de la empresa-. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, porque integra las funciones gerenciales.

Especialmente se necesita la comunicación para:

- 1.- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- 2.- Desarrollar planes para su logro.

---

<sup>12</sup> MONTAÑO, S. F. A. Op. Cit. p.p. 23.

3.- Organizar los recursos humanos y de otros tipos en la forma mas efectiva y eficiente.

4.- Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de la organización.

5.- Dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas quieran contribuir.

6.- Controlar el desempeño.

Es a través de la comunicación como cualquier organización se convierte en un sistema abierto que se interrelaciona con su ambiente.

El propósito es un factor muy importante en este proceso, porque ayuda a compartir el significado de algo, datos, ideas, actitudes, opiniones, etcétera, para lograr diversos objetivos como acciones, comprensión, coordinación u otros.

Los símbolos que se usan para comunicarse, como palabras, señas o conductas, deben ser inteligibles, y con el mismo significado para quien recibe el mensaje. Para transmitir el mensaje debe utilizarse un medio adecuado.<sup>13</sup>

## **2.6 El Proceso de la Comunicación.**

El modelo más simple del proceso de comunicación:

**Emisor → Mensaje → Receptor.**

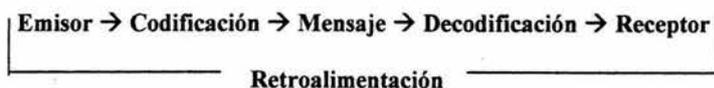
---

<sup>13</sup> Idem.

Este modelo indica tres elementos esenciales de la comunicación; por supuesto, si falta uno de ellos, no se realizará la comunicación. Por ejemplo podemos enviar un mensaje, pero no habrá comunicación si alguien no lo escucha o lo recibe.

Este modelo tan simple no revela la complejidad del proceso de comunicación.

Existe un modelo mucho más complejo del proceso de comunicación, el cual es el siguiente:



**Emisor.** El emisor o fuente del mensaje, inicia la comunicación. En una organización será una persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas.

**Codificación.** La codificación se lleva a cabo cuando el emisor traduce una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones ó símbolos. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor trata de establecer una correspondencia de significado con el receptor al seleccionar los símbolos, generalmente en forma de palabras y gestos, que piensa que tienen el mismo significado para el receptor. La falta de correspondencia (mutualidad) es una de las causas más comunes de errores o falta de comunicación.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> STONER, J. A. F. Op. Cit. p.p. 568-569.

Los símbolos que se usan para comunicarse, entre otros son: letras, palabras, dibujos, gráficas, números, imágenes, conductas, señas, gestos, ruidos y sonidos.<sup>15</sup>

**Mensaje.** El mensaje es la forma física en la cual el emisor cifra la información. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor. El habla puede oírse; las palabras escritas se pueden leer; los gestos pueden verse o sentirse. Tocar con la mano a otra persona puede comunicar mensajes que varían desde el consuelo hasta la amenaza.

Un ademán puede comunicar una serie de mensajes de lo más diverso, según el número de dedos extendidos. Los mensajes no verbales son formas de comunicación en extremo importantes, dado que a menudo son más honestos o significativos que los mensajes orales o escritos.<sup>16</sup>

La elaboración del mensaje debe reunir ciertos requisitos que podemos identificar con las siete “C” de la comunicación:

1.- **Credibilidad.** Que sea veraz, creíble y digna de confianza por la información y el informante.

2.- **Contexto.** Que sea congruente con el medio y las circunstancias.

3.- **Contenido.** Que tenga una utilidad y significado para el receptor.

4.- **Claridad.** Que sea simple y sencilla para la estructura cultural de la persona que reciba el mensaje.

---

<sup>15</sup> MONTAÑO, S. F. A. Op. Cit. p.p. 24.

<sup>16</sup> STONER, J. A. F. Op. Cit. p.p. 570.

**5.- Continuidad y consistencia.** Que sea congruente con la información que ya posee el receptor y que, en su caso la repetición sea vaciada para reforzar la idea transmitida.

**6.- Canales adecuados.** Que se utilicen los medios establecidos en la empresa para que todos los que deban enterarse reciban la información.

**7.- Capacidad de auditorio.** Que se logre buena disposición de quien recibe el mensaje y mínimo esfuerzo para entenderlo.<sup>17</sup>

**Canal.** El canal es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra; con frecuencia, es inseparable del mensaje. Para que la comunicación sea eficaz y eficiente, el canal ha de ser adecuado para el mensaje.<sup>18</sup> Entre los medios más usuales podemos citar: teléfono, fax, memorando, carta, circular, periódico, revista, radio, televisión, película, video, disco, correo, mensajero, internet, etc.

En las empresas existen dos tipos de canales:

1.- Los de comunicación formal, que son los que están establecidos en la estructura de la organización, y los

2.- Canales informales, que son ajenos a esa estructura formal, como los que se siguen por simpatía y acercamiento entre las personas, que dan como resultado los rumores, chismes, etc.

El canal a usar estará en función directa del propósito o finalidad que se busca al enviar la información, principalmente del receptor: que quede por escrito, que sirva de

---

<sup>17</sup> MONTAÑO, S. F. A. Op. Cit. p.p. 24.

<sup>18</sup> STONER, J. A. F. Op. Cit. p.p. 570-571.

retroalimentación, que el receptor pueda consultarlo varias veces o archivarlo, para que le sea posible identificar o reproducir, distinguir el tono exacto de colores, etc.<sup>19</sup>

**Decodificación.** La decodificación es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso de dos fases: el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo. La decodificación recibe el influjo de la experiencia pasada del receptor, evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, expectativas y la mutualidad del significado con el emisor.

Cuanto mejor corresponda la decodificación al mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz habrá sido la comunicación.

**Receptor.** El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor. Puede haber un gran número de receptores, como cuando se dirige un memo a todos los miembros de una organización; también puede haber uno solo, cuando se discute algo en privado con un colega. El mensaje ha de elaborarse teniendo presente la formación o personalidad del receptor.

**Ruido.** El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna otra manera en ella. Puede ser interno o externo.

El ruido puede presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación. Puede surgir mientras pasa por el canal, pero casi siempre se observan en la etapa de codificación ó decodificación.

**Retroalimentación.** La retroalimentación es el inverso del proceso de comunicación y en ella se expresa una reacción ante la comunicación del emisor.

---

<sup>19</sup> MONTAÑO, S. F. A. Op. Cit. p.p. 24.

Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación pasa por las mismas etapas que la comunicación original.

La retroalimentación organizacional puede asumir diversas formas, incluyendo desde la retroalimentación directa cuando el emisor recibe una respuesta, es decir, un mensaje; hasta la retroalimentación indirecta, expresada mediante acciones o documentos.

La comunicación debe realizarse en dos sentidos para obtener retroalimentación, porque cuando se realiza en solo sentido no existe ésta, es decir, no hay comunicación.<sup>20</sup>

## 2.7 Comunicación en Uno y Dos Sentidos.

Como implica la definición del proceso de comunicación esta puede ser en uno y en dos sentidos. En la **comunicación de un sentido**, el emisor comunica sin esperar obtener retroalimentación por parte del receptor. Las formulaciones de políticas hechas por los ejecutivos de la alta dirección suelen ser ejemplos de este tipo de comunicación.

La **comunicación en dos sentidos** se da cuando el receptor suministra retroalimentación al emisor. Un ejemplo de ella es hacer una recomendación al subordinado y recibir a cambio una pregunta u otra sugerencia.<sup>21</sup>

Harold Leavitt y Ronald Mueller, efectuaron los primeros experimentos respecto a los efectos y eficacia de estas dos clases de comunicación.<sup>22</sup> En sus experimentos, pidieron a los individuos describir una serie de figuras geométricas a grupos de oyentes. Sólo podían utilizar palabras. A los que escuchaban se les pidió describir los diagramas de las descripciones verbales. Los experimentos fueron realizados en condiciones de comunicación en uno y en dos sentidos.

---

<sup>20</sup> STONER, J. A. F. Op. Cit. p.p. 572.

<sup>21</sup> Ibid. p.p. 572.

<sup>22</sup> LEAVITT, H. J. (1984). "Some Effects of Feedback on Communicating". No. 4. p.p. 401-410.

En la comunicación en un sentido, el emisor no podía ver ni oír a los oyentes. En los experimentos en dos sentidos, las descripciones se limitaban todavía a las palabras, pero al emisor se les permitía encarar a los oyentes y éstos tenían absoluta libertad para hacer preguntas o comentarios. A continuación se muestran los resultados de los experimentos:

1.- La comunicación en un sentido es mucho más rápida que la comunicación en dos sentidos.

2.- La comunicación en dos sentidos es más precisa que la comunicación en un sentido. ( Los diagramas fueron reproducidos más exactamente cuando se utilizó la comunicación en dos sentidos. ) La retroalimentación permite al emisor refinar su comunicación para el receptor, de modo que adquiere mayor precisión y exactitud.

3.- Los receptores se sienten más seguros de sí mismos y de sus juicios cuando aplican la comunicación en dos sentidos. El simple hecho de que se les permita hacer preguntas probablemente incrementa su autoconfianza. Además, pueden utilizar preguntas para aclarar cualquier duda que tengan.

4.- Es fácil que los emisores se sientan atrapados cuando se utiliza la comunicación en dos sentidos, pues los receptores centrarán la atención sobre los errores y ambigüedades de aquellos.

5.- Aunque es menos exacta, la comunicación en un sentido parece mucho más ordenada que la comunicación en dos sentidos, la cual a menudo parece ruidosa y caótica.

Los resultados anteriores pueden ofrecer pautas para la comunicación en las organizaciones. Si la comunicación ha de ser rápida y se logra con precisión, la comunicación en un sentido es más económica y eficiente.

Si se juzga indispensable el orden, como ocurre en una reunión pública con mucha frecuencia, también puede ser recomendable la comunicación en un solo sentido. Este tipo de comunicación tiene además ventajas de tipo político: reduce las probabilidades de que los errores del emisor sean revelados en público y puestos en evidencia.

Cuando es importante la exactitud de la comunicación ( como en el caso de instrucciones para realizar tareas complejas ), es casi indispensable el método en dos sentidos. Sin retroalimentación del receptor, el emisor tiene pocas bases para juzgar la exactitud de la comunicación o el grado de comprensión por parte de aquél.

En la mayor parte de las situaciones, los gerentes tendrán que crear la mezcla más eficiente de comunicación en uno y dos sentidos. Algunas categorías de comunicaciones gerenciales, como en las formulaciones claras de reglas y políticas de una compañía, requieren poca o nada de retroalimentación para asegurar la claridad. En muchos otros casos, como en la formulación de los objetivos organizacionales o en la implantación de una nueva estrategia de ventas, la comunicación en dos sentidos suele ser esencial.<sup>23</sup>

## **2.8 Barreras para la Comunicación.**

Todo factor que impide el intercambio de información entre un emisor y un receptor es una barrera para la comunicación. Esas barreras son extremadamente comunes en la vida diaria, y aparecen en una variedad casi ilimitada de formas. Algunas son problemas evidentes con soluciones claras.

Si usted está hablando con un colega y de repente una perforadora de mano empieza a trabajar en la calle bajo la ventana, puede esperar a que termine el ruido o ir a un lugar donde no lo moleste.

---

<sup>23</sup> Ibid. p.p. 401-410.

Otras barreras son mucho más sutiles; hay que ser muy perspicaz incluso para captarlas. Así, un gerente de edad puede sentirse amenazado por un empleado más joven y agresivo, y en consecuencia, tenderá a rechazar las sugerencias bien fundamentadas del joven, quizá sin siquiera darse cuenta de que lo está haciendo. Aunque menos evidentes, las barreras de este tipo tienen la misma posibilidad de ocasionar problemas que los problemas más conspicuos. Podríamos afirmar que los problemas ocultos tienden a ser más perjudiciales por estar a menudo relacionados con las debilidades del individuo y con sus defensas, de modo que no es posible arreglarlos con la facilidad que se arregla un teléfono descompuesto. Su solución requerirá mucho tacto, conocimiento de sí mismo y madurez por parte de todos los interesados.

Las barreras para una buena comunicación dificultan al receptor la comprensión del significado que el emisor desea transmitir con su mensaje. Los gerentes pasan la mayor parte de su tiempo comunicándose, y un buen gerente deberá ser capaz de identificar y comprender las barreras para la comunicación que se pueden presentar en situaciones diferentes: entre colegas, entre subordinado y superior, entre superior y subordinado y entre empleado y cliente. La comprensión de las características generales de las barreras de la comunicación ayudará a los gerentes a mejorar sus propias comunicaciones y resolver los problemas de comunicación con otros.

Las barreras de la comunicación varían en su importancia y en su impenetrabilidad. Rara vez son un bloque total: parte del mensaje suele filtrarse por ellas. En algunos casos, basta que se comunique la esencia del mismo.

Un empleado de correos que conoce relativamente poco español podrá funcionar bien la mayor parte del tiempo si comprende la diferencia entre primera clase y segunda clase. Si no entiende la parte importante de un mensaje y por equivocación envía un paquete a Iusacell y no a Telcel podría haber graves consecuencias en este caso. Las barreras a menudo se presentan en grupos.

Por ejemplo, el empleado de correos podría evitar contestar el teléfono porque le es difícil entender lo que dice la gente. Al suprimir una barrera, podría eliminarse una serie de barreras contra la comunicación eficaz en la organización.<sup>24</sup>

Las barreras en las comunicaciones son rechazos conscientes o inconscientes. Se entiende por barrera al conjunto de factores o circunstancias que limitan, deforman, obstaculizan o hacen imposible el proceso de la comunicación.

Algunas de las barreras de la comunicación que con más frecuencia se observan en las relaciones de una empresa son las siguientes:

**1.- De Tipo Semántico.** Son aquellas que se presentan por diferentes significados, para el emisor y receptor, en las palabras, o en su contexto en la redacción, o por el uso de la gramática, entre otras. Dentro de este grupo también están comprendidas las dificultades para saber escuchar; la información en abundancia o en exceso, que muchas veces, más que auxiliar, confunde y distrae; la falta de tiempo para atender la información recibida; los prejuicios que tiene el emisor, y la calidad de la información recibida.<sup>25</sup> Por ejemplo:

• **Percepciones Diferentes.** Una de las fuentes más comunes de las barreras de la comunicación es la variación individual. Las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias con frecuencia perciben el mismo fenómeno desde distintas perspectivas. Supóngase que un nuevo superior felicita a un trabajador de la línea de montaje por su eficiencia y su trabajo de alta calidad. El supervisor verdaderamente aprecia los esfuerzos del trabajador y al mismo tiempo quiere alentar a los otros para que imiten su ejemplo. Sin embargo, sus compañeros de trabajo pueden pensar que el elogio se debe a que ha estado adulando al jefe; su reacción puede ser entonces de burla o bien francamente hostil contra él. El hecho es el mismo, pero las perspectivas de las personas respecto a él varían radicalmente.

---

<sup>24</sup> STONER, J. A. F. Op. Cit. p.p. 574.

<sup>25</sup> MONTAÑO, S. F. A. Op. Cit. p.p. 25.

La forma en que se percibe una comunicación es influenciada por el ambiente donde se realiza. El desacuerdo de colegas durante una sesión de planeación de un proyecto muy importante puede ser considerado por otros como aceptable e incluso como sano. Si el mismo desacuerdo ocurriera durante el discurso anual del presidente ejecutivo a los empleados, el hecho sería interpretado en forma un tanto diferente. Los acontecimientos que se juzgan apropiados en algunas circunstancias no lo son en otras

• **Diferencias de Lenguaje.** Estas se hallan a menudo estrechamente relacionadas con las percepciones individuales. Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben significar lo mismo para el emisor y para el receptor, quienes deben compartir el mismo significado simbólico. Supóngase que varios departamentos de una compañía reciben un memorando en el cual se dice que “en poco tiempo” se va a desarrollar un nuevo producto. Para los miembros del departamento de investigación y desarrollo, “poco tiempo” podría significar dos o tres años. Para los del departamento de finanzas, acaso significara de tres a seis meses y, en cambio, para el departamento de ventas tal vez signifique unas cuantas semanas. Dado que pueden darse muchos significados distintos a algunas palabras, el emisor debe tener mucho cuidado para cerciorarse de que el receptor reciba el mensaje exacto.

Otras barreras de comunicación pueden provenir del uso de terminología especializada. Quienes tienen intereses especiales o conocimiento en alguna disciplina, entre ellos los diseñadores de software o los psicólogos del comportamiento, no se percatan a menudo de que no todos están familiarizados con su vocabulario especializado.<sup>26</sup>

**2.- De Tipo Psicológico.** Son aquellas que se presentan debido a los estados de ánimo o factores mentales o temperamentos del emisor o receptor, e influyen para interpretar o malinterpretar un mensaje, que impiden o bloquean la comprensión o aceptación de ideas ajenas.

---

<sup>26</sup> STONER, J. A. F. Op. Cit. p.p. 574-575.

Influyen en los estados de ánimo, como encontrarse contento o deprimido, molesto o tranquilo. Los mensajes se reciben según el marco de referencia de cada persona.

Los seres humanos tenemos la tendencia a escuchar sólo lo que queremos oír, además de interpretar de acuerdo con nuestro marco de referencia intelectual, académico, de necesidades, deseos y experiencias. También caemos en el error de no escuchar el mensaje completo, ya que nos detenemos con la primera idea y no escuchamos las siguientes.

Otras razones son los rasgos de personalidad, como la timidez que nos impide preguntar lo que no entendemos o la autodefensa ante la sospecha o aversión.

Algunas barreras psicológicas tienen su origen en los siguientes aspectos:

- Agrado o desagrado.
- Tendencia a valorar prematuramente.
- Interpretar según valores emocionales.
- Prejuicios.
- Interrumpir o no escuchar a los demás.
- Bloqueo por el uso de conocimientos anteriores.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> MONTAÑO, S. F. A. Op. Cit. p.p. 25.

Algunos ejemplos de este tipo de barrera son:

- **Emotividad.** Las reacciones emocionales ( ira, amor, defensa, odio, celos, miedo, vergüenza ) influyen en la manera de entender el mensaje de otros y también en cómo influimos en los demás con nuestros mensajes. Por ejemplo, si estamos en una atmósfera en que sentimos la amenaza de perder poder o prestigio, podríamos perder la capacidad de valorar el significado de los mensajes que recibimos y responderemos de manera defensiva o agresiva. Lo mejor es aprender a aceptar las emociones como parte del proceso de comunicación y tratar de entender cuándo ocasionan problemas. Si se está tratando con un subordinado que muestra un comportamiento agresivo, hay que intentar sentir empatía. Haga que hable de sus intereses y preste atención a lo que dice. Una vez que se entiendan sus reacciones, se podrá mejorar la situación modificando nuestra propia conducta.

En general, es mejor cultivar una atmósfera de racionalidad, de apertura y confianza, alentando a los subordinados a hablar libremente acerca de su persona y de sus intereses, pues pueden distorsionar los mensajes o evitar por completo la comunicación si reciben una respuesta emocional u hostil cada vez que tengan un problema o cometan un error.

- **Desconfianza.** La credibilidad de un mensaje es, en gran medida una función de la credibilidad del emisor en la mente del receptor. Y a su vez, la credibilidad del emisor depende de diversos factores. En algunos casos, el hecho de que un mensaje proceda de un gerente aumentará su credibilidad, aunque también puede producir el efecto contrario.

Por ejemplo, en las negociaciones entre los trabajadores y la dirección muchas veces los trabajadores ven con recelo las peticiones de los gerentes. En esa y en otras situaciones, es importante la percepción del carácter u honestidad del emisor. El conocimiento del tema y la experiencia que tenga en él la persona también tienen influencia.

Otro factor importante es la relación personal entre el receptor y el emisor; un subordinado y un gerente que han tenido siempre relaciones amistosas tenderán mas a lograr una buena comunicación que dos personas que siempre están discutiendo.

En general, la credibilidad de un gerente será alta si los demás lo juzgan una persona conocedora, digna de confianza y realmente interesada por el bienestar de los demás.

• **Comunicaciones Verbal y No Verbal Incongruentes.** Pensamos en el lenguaje como el medio primario de comunicación, pero los mensajes que enviamos y recibimos tienen una profunda influencia de ciertos factores no verbales, como los movimientos corporales, la ropa, la distancia que guardamos con el interlocutor, nuestra postura, los gestos, la expresión facial, los movimientos oculares y el contacto corporal. Aun cuando nuestro mensaje sea tan simple como el saludo de “buenos días”, podemos transmitir intenciones diferentes mediante nuestra comunicación no verbal. Un gerente muy atareado que no quiera ser molestado responderá al saludo de un subalterno sin levantar la vista de su trabajo.

El supervisor de aspecto ceñudo no será muy estimado entre sus subordinados, pese a sus intentos de tratarlos con amabilidad y en forma equitativa, si éstos reaccionan ante sus estímulos no verbales y no ante los verbales.<sup>28</sup>

**3.- De Tipo Físico.** Son aquellas que se presentan por exceso de ruido o excesivas distancias que ocasionan deficiencias o dificultan las comunicaciones, como interferencias en teléfonos, mala impresión de un fax, etc.<sup>29</sup> Por ejemplo:

• **Ruido.** El ruido es cualquier factor que perturba, confunde o entorpece de alguna manera la comunicación.

---

<sup>28</sup> STONER, J. A. F. Op. Cit. p.p.576.

<sup>29</sup> MONTAÑO, S. F. A. Op. Cit. p.p. 25.

Desde luego, es poca la comunicación que se realiza en ambientes totalmente libres de ruido. La gente aprende a excluir muchos de los mensajes irrelevantes que recibe; pero algunas veces también queda excluida cierta información importante.

El que habla por teléfono en una oficina muy atareada tal vez no escuche el mensaje que su secretaria está dándole desde el otro extremo del cuarto. Al niño que dice mentiras nadie la creerá cuando realmente diga la verdad. De manera análoga, el gerente que considera “urgentes” todas sus órdenes, descubrirá que sus subordinados no reaccionan con prontitud cuando se presenta una verdadera emergencia.<sup>30</sup>

**4.- De Tipo Fisiológico.** Son aquellas que se presentan por defectos físicos de las personas, que afectan sus sentidos para lograr una adecuada comunicación, como deficiencias o impedimentos para oír, hablar, ver, etc.<sup>31</sup>

**5.- De Tipo Administrativo.** Son aquellas que se presentan por deficiencias en los sistemas de las estructuras administrativas, por mala planeación o por defectuosa operación de los sistemas o equipos. También se presentan por actitudes del personal, como ocultar información, acciones para congratularse con los jefes, no dar la debida importancia a las órdenes e instrucciones, evitar castigos y muchas otras causas. Los empleados comunican a sus jefes la información en términos que les beneficie o no les perjudique.<sup>32</sup> Por ejemplo:

• **Filtración.** La filtración, algo que se produce con relativa frecuencia en las comunicaciones ascendentes de cualquier organización, es un concepto que alude a la manipulación de la información con objeto de que su receptor la considere positiva. Por ejemplo, los subordinados ocultan cualquier dato desfavorable al informar a sus superiores. La razón de dicha filtración debería estar clara, ya que la información ascendente hace llegar a la dirección información relativa al control de la organización.

---

<sup>30</sup> STONER, J. A. F. Op. Cit. p.p. 575-576.

<sup>31</sup> MONTAÑO, S. F. A. Op. Cit. p.p. 25.

<sup>32</sup> Ibid. p.p. 25-26.

La dirección de una empresa valora los méritos, aumenta los salarios y concede ascensos en base a la información que recibe a través del canal de comunicación ascendente, lo que puede hacer que la tentación de filtrar la información sea muy fuerte en todos los niveles de la organización.<sup>33</sup>

- **Presiones de Tiempo.** Cualquier presión de tiempo supone una importante barrera negativa para las comunicaciones. Los dirigentes no suelen tener tiempo de comunicarse con frecuencia con todos sus subordinados. Lo cierto es que las presiones de tiempo pueden crear problemas aún más graves. El cortocircuito es un fallo del sistema de comunicación oficialmente establecido, que suele obedecer a presiones de tiempo. Esto quiere decir, sencillamente, que se ha quedado fuera del canal formal de comunicación alguien que debiera estar incluido en el mismo.

- **Exceso de Comunicaciones.** Una de las tareas fundamentales de un dirigente es la toma de decisiones, y uno de los factores necesarios para que sus decisiones sean eficaces es la información. Dados los avances en la tecnología de la información, el problema ya no está en generar información. De hecho, la década de 1980 ha sido calificada como la era de la información o la época de la información. En ocasiones, los dirigentes se sienten abrumados por un verdadero diluvio de información y datos. Como consecuencia, no pueden absorber ni responder adecuadamente a todos los mensajes que reciben, sino que se limitan a echarles un vistazo, lo que significa, a su vez, que la mayoría de los mensajes que reciben jamás son decodificados. Por consiguiente, más no siempre quiere decir mejor en el campo de la comunicación en las organizaciones.

- **Diferencias de Status.** Las organizaciones suelen expresar sus diferencias jerárquicas por medio de distintos símbolos (cargos, despachos, alfombras, etc.).

---

<sup>33</sup> GIBSON, J. L. (1996). "Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos". Editorial Mc Graw Hill. 8va. ed. Chile. p.p. 667.

Estos diferentes status pueden percibirse como amenazas por parte de las personas que están en el nivel jerárquico más bajo, lo cual impide o distorsiona a veces las comunicaciones. Para que no se la juzgue incompetente, puede ser que una enfermera se mantenga en silencio en vez de expresar su opinión o formular una pregunta a su supervisora. Los superiores, en un intento de emplear eficazmente su tiempo, hacen muchas veces que las diferencias de posiciones se conviertan en barreras difíciles de salvar.<sup>34</sup>

Otras causas de las barreras las encontramos en los jefes, cuando ocultan o manipulan información a los empleados.

Además de la influencia de las barreras, la comunicación puede experimentar tres dificultades: omisión, distorsión y sobrecarga.

- **Omisión.** Cuando se omiten, cancelan o se cortan por alguna razón ciertas partes o aspectos importantes de la comunicación, ya sea por la fuente o por el destinatario, lo cual impide que la comunicación sea completa, o hace que su significado pierda la esencia.

- **Distorsión.** Cuando el mensaje experimenta alteración, desfiguración, perturbación o modificación, lo cual afecta y modifica el significado original.

- **Sobrecarga.** El volumen o cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal de procesamiento del destinatario, debido a lo cual se pierde gran parte de ella o se distorsiona su contenido. En ocasiones, la sobrecarga produce un colapso que paraliza el sistema.<sup>35</sup>

La comunicación es la primera área que debe enfocarse al estudiar en las interacciones humanas y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento humano.

---

<sup>34</sup> Ibid. p.p. 668.

<sup>35</sup> CHIAVENATO, I. (2000). "Administración de Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill. 5ta. ed. México. p.p. 95.

En esta área, cada persona puede hacer grandes progresos para mejorar su propia eficacia en sus relaciones interpersonales o con el mundo externo.

También es el área de mayores malentendidos y conflictos entre dos o más personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y en la organización como sistema.<sup>36</sup>

## **2.9 Mejoramiento de las Habilidades de Comunicación.**

### **2.9.1 Mejoramiento de las Habilidades del Emisor.**

Los emisores pueden mejorar sus habilidades para hacer presentaciones persuasivas, redactar, utilizar el lenguaje y enviar mensajes no verbales.

• **Habilidades de Presentación y Persuasión.** En algunas organizaciones, como en la vida, la manera en que se digan las cosas puede significar más que lo que se dice. Si éste es el caso en su organización, usted podría esforzarse por introducir estilo y diversión en las presentaciones. Pero como gerente, debe establecer una cultura de comunicación que subraye la precisión, integridad, justicia y objetividad y no sólo la espectacularidad y proyección de una imagen.<sup>37</sup>

Conocer algunos principios fundamentales de la persuasión le ayudará a convencer a otros de adoptar su punto de vista. Como emisor necesita tener credibilidad.

Esto significa que la audiencia debe conocer sus habilidades y considerar que es digno de confianza. Entre los aspectos relativos a su mensaje están si debe incluir o no argumentos opuestos y el orden en que ha de presentarlos. La manera en que resuelva estos aspectos depende de las características de la audiencia.

---

<sup>36</sup> PORTER, L. W. (1975). "Behavior in Organizations". Editorial Mc Graw Hill. Nueva York. p.p. 32-65.

<sup>37</sup> BATEMAN, T. S. (2001). "Administración. Una Ventaja Competitiva". Editorial Mc Graw Hill. 4a. ed. México. p.p. 544-545.

Necesita presentar solamente el lado favorable de las cosas cuando el público es amistoso y no conoce los argumentos contrarios. Pero si en un principio la audiencia es hostil a la posición y conoce los argumentos opuestos, saque éstos a colación y refute la opinión contraria. Además, cuando presente ambos argumentos, probablemente será más efectivo si presenta su punto de vista al final.

En general, ser redundante es efectivo. Esto no quiere decir que deba pararse frente al público y repetir su opinión una y otra vez. Más bien significa que presente su punto de vista personal en formas y momentos distintos con públicos diferentes. Los grandes líderes transmiten su visión aprovechando todas las oportunidades para hablar acerca de ellos y comunicarse sin descanso hasta que sus seguidores compran el mensaje.

Los mensajes más poderosos y persuasivos son sencillos e informativos, se cuentan en forma de historias y anécdotas y transmiten emoción.

• **Habilidades de Redacción.** La redacción eficaz es algo más que ortografía, puntuación y gramática correctas. Una buena redacción exige, ante todo, un pensamiento claro y lógico. El acto de escribir puede constituir una ayuda poderosa para el pensamiento, pues se tiene que pensar en lo que verdaderamente se quiere decir y la lógica que está detrás del mensaje.<sup>38</sup>

Usted desea que la gente encuentre sus memorandos e informes fáciles de leer e interesantes. Esfuércese en ser claro, organizado, fácil de leer y breve. La brevedad es muy apreciada por los lectores sobrecargados con documentos, incluso memorandos con exceso de palabras. Utilice diccionarios y evite palabras rebuscadas.

---

<sup>38</sup> Idem.

Rara vez su primer borrador será el mejor. Si tiene tiempo, revíselo. Tome en cuenta al lector. Recorra toda la carta, memorando o informe y elimine las palabras, oraciones y párrafos innecesarios. Utilice palabras específicas y concretas y no frases abstractas.

- **Lenguaje.** La elección de las palabras puede mejorar la eficacia de la comunicación o interferir con ella. Por ejemplo, las abreviaturas son, en realidad, una forma de taquigrafía y pueden hacer más efectiva la comunicación cuando tanto el emisor como el receptor conocen las palabras indicadas. Pero si el receptor las desconoce surgen malos entendidos. Cuando gente de distintas áreas funcionales o disciplinas se comunican entre sí, los malos entendidos son comunes, dadas las barreras del lenguaje. Como en la escritura, la sencillez generalmente ayuda.

Por lo tanto, ya sea que hable o escriba algo, considere los antecedentes del receptor y ajuste el lenguaje en consecuencia. Cuando usted recibe un mensaje, no suponga que entiende lo que el hablante pretende.

- **Habilidades No Verbales.** Como se sabe, la gente envía e interpreta señales distintas a las que se hablan o escriben. Los mensajes no verbales pueden apoyar o debilitar el mensaje declarado. Y con frecuencia, las expresiones no verbales tienen un impacto mucho mayor que otras. Por ejemplo, sin duda alguna, a los ojos de los empleados, las acciones de los gerentes hablan más fuerte que las palabras que eligen.

En la conversación, excepto cuando se intenta transmitir un mensaje negativo, se deben dar señales no verbales que expresen calidez, respeto, preocupación, un sentimiento de igualdad y disponibilidad a ayudar. Las señales no verbales negativas muestran frialdad, falta de respeto, desinterés y un sentimiento de superioridad. Las siguientes sugerencias pueden ayudar a enviar señales no verbales positivas.

En primer lugar, utilice el tiempo apropiadamente. Evite que sus empleados esperen para verlo. Dedique suficiente tiempo a las reuniones con ellos y comuníquese frecuentemente en señal de interés por sus preocupaciones.

Segundo, procure que la disposición de su oficina ayude a la comunicación abierta. La colocación de los asientos que evita la separación de las personas ayuda a establecer una atmósfera cálida, de cooperación (lo que no sucede cuando el jefe se sienta detrás del escritorio y el subordinado frente a él, pues así se crea un ambiente más intimidante y autoritario). Tercero, recuerde su lenguaje corporal. Diversas investigaciones indican que la expresión facial y el tono de voz pueden significar 90 por ciento de la comunicación entre dos personas. Hay diversas señales corporales no verbales que transmiten una actitud positiva hacia la otra persona: colocarse cerca de la persona, gesticular frecuentemente, mantener el contacto visual, sonreír, tener una orientación corporal abierta (como estar frente a la persona directamente), no cruzar los brazos, e inclinarse hacia delante para expresar interés en lo que la otra persona está diciendo.

### 2.9.2 Mejoramiento de las Habilidades del Receptor.

Una vez que se ha vuelto efectivo en el envío de mensajes orales, escritos y no verbales, está a medio camino de convertirse en un comunicador completo. Sin embargo, también necesita desarrollar capacidades adecuadas de recepción. Los receptores necesitan buenas habilidades para escuchar, leer y observar.

• **Escuchar.** Es observable en las relaciones humanas, que las personas prefieren ser escuchadas a escuchar. Ya que escuchar significa quedarse callado y no interrumpir al interlocutor. Implica prestar mi sentido auditivo plenamente, conectado con mis facultades mentales para comprender el mensaje del que me habla.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> VALADEZ, V. R. (1997). Integración y Comunicación. En "Administrate Hoy". Año III. No. 35. p.p. 23.

En una encuesta reciente para determinar las habilidades básicas más importantes para funcionar en el demandante ambiente de trabajo de hoy, se encontró que la necesidad con más demanda entre los gerentes es tener mejores habilidades para escuchar. Aunque es fácil suponer que escuchar bien es fácil y natural para la mayoría de las personas, en realidad es difícil y no tan común como se requiere.

Una técnica básica denominada reflexión ayudará al gerente a escuchar con efectividad. La reflexión es el proceso por el cual una persona intenta repetir y aclarar lo que considera que la otra persona está diciendo. Esta técnica da mayor importancia a escuchar que a hablar. Cuando ambas partes participan activamente en la reflexión, llegan al marco de referencia de uno y otro y no escuchan y responden a partir del propio. El resultado es una comunicación más precisa en dos sentidos.

Escuchar comienza con el contacto personal. Cuando un gerente se toma su tiempo para escuchar y conocer a las personas, éstas piensan, “está demostrando interés en mí” o “me está haciendo saber que importo”, o bien “valora mis ideas y mis colaboraciones”.

Surge la confianza. Actividades como éstas, y escuchar y aprender de los demás, son incluso más importantes para la innovación que para el trabajo de rutina. El cambio exitoso y las innovaciones se dan a través de mucho contacto humano.

#### **Diez Claves para Escuchar con Efectividad.**

1.- Encuentre un área de interés. Incluso si usted decide que el tema es aburrido, pregúntese a sí mismo: ¿Qué puedo utilizar de lo que dice el orador?.

2.- Juzgue el contenido, no la pronunciación. No se deje atrapar por la personalidad del orador, sus recursos de oratoria, voz o ropa. En cambio, intente aprender lo que el orador sabe.

3.- Contrólense. En lugar de emocionarse de inmediato con lo que el orador parece estar diciendo, deténgase y evalúe hasta que comprenda el mensaje.

4.- Escuche las ideas. No se quede atrapado en los hechos y detalles; concéntrese en las ideas centrales.

5.- Sea flexible. Tenga varios sistemas para tomar notas y utilice el que mejor se adapte al estilo del orador. No tome demasiados apuntes ni intente resumir en un esquema formal todo lo que dice un orador desorganizado.

6.- Resístase a las distracciones. Cierre la puerta, apague el radio, acérquese a la persona que está hablando o pídale que hable más fuerte. No mire por la ventana ni revise los papeles que están sobre su escritorio.

7.- Ejercite su mente. Algunas personas se desconectan cuando el material se vuelve difícil. Desarrolle apetito para un buen reto mental.

8.- Mantenga la mente abierta. Muchas personas se emocionan de más cuando escuchan palabras que se refieren a sus convicciones más íntimas, como sindicato, subsidios, importaciones, neoliberal o demócrata y grandes negocios. No deje que sus emociones interfieran con la comprensión.

9.- Capitalice la velocidad de pensamiento. Aproveche el hecho de que la mayoría de las personas habla aproximadamente a 125 palabras por minuto y piensa a una velocidad cuatro veces superior. Utilice las 400 palabras adicionales por minuto para meditar lo que el orador dice y no para pensar en algo más.

10.- Concéntrese en escuchar. Gaste alguna energía. No sólo pretenda que está poniendo atención. Muestre interés. Escuchar bien es un trabajo arduo, pero los beneficios superan a los costos.

- **Leer.** El analfabetismo constituye un problema importante. Incluso si no constituye un problema en la organización de usted, los errores en la lectura son comunes y costosos. Como receptor, por propio beneficio, lea los memorandos lo antes posible, antes de que sea demasiado tarde para contestar. Examine rápidamente su material de lectura, pero lea los memorandos, documentos y pasajes importantes, despacio y con cuidado. Marque los puntos importantes para referirse a ellos posteriormente. Considere tomar cursos para aumentar su velocidad de lectura y habilidades de comprensión. Finalmente, no limite su lectura a artículos relacionados con su habilidad laboral o pericia técnica particular: lea materiales ajenos a sus preocupaciones inmediatas. Nunca se sabe cuándo una idea creativa que le ayudará en su trabajo estará inspirada en una novela, biografía, relato deportivo o un artículo sobre un problema en otra industria o negocio.<sup>40</sup>

- **Observar.** Es estar atento a todos aquellos mensajes no verbales que el interlocutor está enviando, y que en muchas ocasiones dicen más que los verbales. Esta situación nos permite elucidar en un momento determinado si el mensaje que se nos está transmitiendo es real, es producto de la fantasía o simplemente nos están mintiendo.

En este orden de ideas es conveniente aprender qué nos quieren decir nuestros interlocutores con su manera de accionar y gesticular; muy importante es el mensaje ocular, a menos que las personas estén entrenadas ex profeso, los ojos dicen lo que se siente, por lo tanto el que sabe observar y mirar a los ojos directamente, tiene la ventaja de saber si es sorprendido.

---

<sup>40</sup> BATEMAN, T. S. Op. Cit. p.p. 550.

## 2.10 Comunicación Interpersonal.

Referirse a la comunicación interpersonal plantea un problema de delimitación. Si se interpreta el concepto en sentido literal, se trata de la comunicación entre personas; sin embargo, esto resulta ambiguo. Se ha definido como la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata.<sup>41</sup> En otras palabras, cuando hablamos de comunicación interpersonal aludimos a la comunicación cara a cara.

Llamar por teléfono o mantener una relación por correspondencia también son formas de comunicación interpersonal, pero su frecuencia y complejidad (en comparación con las que se dan cara a cara) las hace poco relevantes. Además, casi siempre tienen como preludio, consecuencia u objetivo final la relación cara a cara.

A continuación se mencionan las principales características de este tipo de actividad comunicativa:

1. Como condición inicial se requiere de un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros.
2. No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.

---

<sup>41</sup> FERNÁNDEZ, C. C. (1991). "La Comunicación en las Organizaciones". Editorial Trillas. 1era. ed. México. p.p. 62-63.

3. El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido (un tema común).
4. Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos.
5. La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.
6. Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.
7. Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas, pero no siempre es así.

De acuerdo con lo anterior, puede decirse que la comunicación interpersonal es una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara.<sup>42</sup>Según la perspectiva de desarrollo, las relaciones entre las personas se conciben en un continuo que va de lo impersonal a lo interpersonal.

En este sentido las relaciones son procesos con diferencias cualitativas según la fase en que se encuentren.

---

<sup>42</sup> Ibid. p.p. 64.

A medida que la relación se torna más y más interpersonal como consecuencia de cambios de tipo cualitativo, se diferencia de otras relaciones, la vuelve única.

De manera sucinta, la perspectiva de desarrollo propone a la comunicación interpersonal como una actividad que elabora predicciones. Es decir, que los participantes infieren los resultados probables de sus estrategias de interacción, con base en los datos disponibles acerca de los demás.

Las predicciones se fundamentan en tres tipos de información: cultural (rasgos atribuidos a las personas con base en estereotipos de raza, nacionalidad, clase social, etc.), sociológica (basada en los grupos de membresía y de referencia) y psicológica (los rasgos que distinguen a unos individuos de otros).<sup>43</sup>

La información disponible permite la ubicación en uno de tres niveles de conocimiento de los interlocutores:

1. **Conocimiento Descriptivo:** Consiste en conocer las características físicas exteriores necesarias para diferenciarlos de los demás, para reconocerlos.
2. **Conocimiento Predictivo:** Se trata de poseer información válida sobre los valores, creencias y modos de comportarse de los otros, suficiente para pronosticar sus modos de actuación en determinadas situaciones.
3. **Conocimiento Explicativo:** Supone comprender las razones del comportamiento de los demás.

Como puede apreciarse, los niveles de conocimiento son frases sucesivas y acumulativas en el proceso de una relación interpersonal.

---

<sup>43</sup> Idem.

Lo anterior puede aplicarse directamente a las relaciones humanas en las organizaciones. Desde una perspectiva situacional, la vida laboral está colmada de relaciones interpersonales entre jefes, subordinados, compañeros, clientes, proveedores, amigos, etc.; gente con la que se establecen contactos cara a cara en múltiples ocasiones.

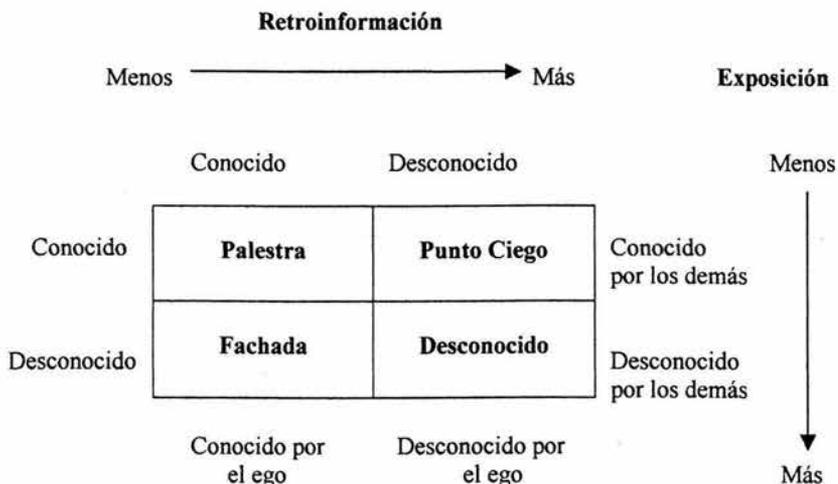
Si se parte de la perspectiva de desarrollo, el análisis se torna más complejo. En primera instancia, puede afirmarse que las relaciones de trabajo, sobre todo en las grandes organizaciones, suelen ubicarse entre los planos descriptivo y predictivo. Esto significa que normalmente no se establece una verdadera comunicación interpersonal con quienes nos rodean. Las investigaciones de tipo organizacional llevadas a cabo en nuestro medio, casi siempre muestran un cierto grado de insatisfacción por parte del personal. Las corrientes participativas de la administración pugnan por lograr incrementos en la autonomía del personal en materia de decisiones y por un mayor acercamiento entre la gente, esto supone relaciones en los niveles predictivo y explicativo, respectivamente.

#### 2.10.1 Estilos Interpersonales.

Los problemas que surgen cuando los dirigentes tratan de comunicarse con otras personas se pueden atribuir a diferencias de percepción o a diferencias de estilo interpersonal.

Estilo interpersonal es un concepto que alude a la forma que escoge una persona para algún tipo de comunicación indica la importancia del estilo interpersonal.

Empecemos por admitir que la información está en manos de uno mismo y de otras personas, pero que ninguno tiene ni conoce toda la información. Las diferentes combinaciones en que se puede conocer o desconocer la información se recogen en la Ventana de Johari, la cual identifica cuatro combinaciones o zonas de información conocida o desconocida por uno mismo y por los demás.



**La Palestra.** La región en la que se establecen relaciones interpersonales y comunicaciones más eficaces se conoce como la palestra. Aquí, tanto el comunicador (uno mismo) como el receptor (los demás) conocen toda la información necesaria para que las comunicaciones sean eficaces. Para que una comunicación se produzca en la palestra, las partes deben compartir idénticos sentimientos, datos, presunciones y conocimientos. Dado que la palestra es una zona de mutua comprensión, cuanto mayor sea, más eficaz será la comunicación.

**El Punto Ciego.** Cuando los demás conocen la información pertinente y uno la desconoce, la consecuencia es un punto ciego, que supone una desventaja para uno mismo, ya que resulta difícil comprender el comportamiento, las decisiones y las posibilidades de los demás sin contar con la información en la que se basan. Los demás tienen la ventaja de conocer sus propias reacciones, sentimientos, percepciones, etc., mientras que uno los desconoce. Por consiguiente, las relaciones y las comunicaciones interpersonales sufren.

**La Fachada.** Cuando alguien conoce información que los demás desconocen, esa persona (uno mismo) puede reaccionar ante cualquier comunicación superficial, es decir, presentar una “fachada falsa”. La información que consideramos que puede resultar perjudicial para una relación o que, por miedo, ansia de poder o cualquier otra razón mantenemos en nuestro poder, constituye la fachada. Esta fachada protectora cumple a su vez una función de defensa de uno mismo. Esta situación resulta especialmente perjudicial cuando un subordinado sabe y su inmediato supervisor no sabe. La fachada, al igual que el punto ciego, reduce las dimensiones de la palestra y las posibilidades de que la comunicación sea eficaz.

**Lo Desconocido.** Esta zona está formada por la parte de la relación sobre la que ni uno mismo ni los demás conocen la información pertinente. Como suele decirse: “yo no los entiendo ni ellos me entienden a mí”. Es fácil comprender que, en esas circunstancias, la comunicación interpersonal sea deficiente. Circunstancias de este tipo se dan a menudo en las organizaciones cuando personas de distintas especialidades deben comunicarse para coordinar su trabajo.<sup>44</sup>

### **Estrategias Interpersonales.**

Una persona puede mejorar sus comunicaciones interpersonales utilizando dos estrategias: exposición y retroinformación.

**Exposición.** Incrementar la palestra reduciendo la fachada requiere que la persona sea clara y honesta a la hora de compartir información con los demás. El proceso que el yo utiliza para incrementar la información conocida por los demás se denomina exposición, ya que a veces deja al yo en una posición vulnerable. Airear los propios sentimientos contando las cosas “como son” implica a menudo ciertos riesgos.

---

<sup>44</sup> GIBSON, J. L. Op. Cit. p.p. 660-661.

**Retroinformación.** Cuando el yo no sabe ni comprende, la forma de desarrollar comunicaciones más eficaces es recurrir a la retroinformación procedente de quienes saben. De este modo, es posible reducir el punto ciego e incrementar la palestra. Como es lógico, la posibilidad de servirse de la retroinformación dependerá de que dicha persona desee oír la y de que otros quieran facilitársela. Por consiguiente, cualquier persona tiene menos control sobre la obtención de retroinformación que sobre ofrecer exposición a los demás.

Obtener retroinformación depende de la activa colaboración de otras personas, en tanto a la exposición requiere un comportamiento de parte del comunicador y la atención pasiva de los demás.

#### 2.10.2 Estilos de Dirección.

Las actividades diarias de los dirigentes dependen estrechamente de la eficacia de sus comunicaciones interpersonales. Los dirigentes facilitan información (que debe ser comprendida), dan órdenes e instrucciones (que deben ser obedecidas y entendidas) y llevan a cabo esfuerzos destinados a influir y a persuadir (que deben ser aceptados y sobre los que hay que actuar). Por consiguiente, la forma en que los dirigentes se comunican, tanto cuando transmiten como cuando reciben mensajes, es fundamental para su eficacia laboral.

En teoría, los dirigentes que desean comunicarse eficazmente se valen de la exposición y la retroinformación para ensanchar la zona de mutua comprensión, la palestra. En la práctica, esto no suele suceder. Los dirigentes difieren en cuanto a su capacidad y deseo de utilizar la exposición y también la retroinformación. Pueden identificarse al menos cuatro estilos diferentes de dirección.

**Tipo A.** Dirigentes que son líderes autocráticos, por lo general reservados y fríos. Suelen ser malos comunicadores interpersonales.

Los dirigentes que no se valen de la exposición ni de la retroinformación se consideran encuadrados en el estilo del Tipo A. En este estilo se percibe un fuerte predominio de lo desconocido, como consecuencia de que dichos dirigentes no desean ampliar sus propios conocimientos ni los de los demás. Los dirigentes del Tipo A demuestran ansiedad y hostilidad y se muestran retraídos y fríos con respecto a los demás. En una organización con gran número de dirigentes del Tipo A en puestos clave, cabe esperar que las comunicaciones interpersonales sean muy deficientes y que apenas exista creatividad personal. Los dirigentes del Tipo A suelen poseer las características de los líderes autócratas.

**Tipo B.** Dirigentes que tratan de establecer buenas relaciones con sus subordinados, pero no son capaces de expresar abiertamente sus sentimientos. Suelen ser comunicadores interpersonales ineficaces.

Ciertos dirigentes desean que sus relaciones con sus subordinados sean satisfactorias. No obstante, dadas su personalidad y actitudes, esos dirigentes no son capaces de abrirse a ellos y exteriorizar sus sentimientos.

Al no saber valerse de la exposición, se apoyan en la retroinformación. La fachada es el rasgo predominante en las relaciones interpersonales cuando los dirigentes abusan de la retroinformación y prescinden de la exposición. Es probable que los subordinados desconfíen de esos dirigentes al darse cuenta de que no exteriorizan sus ideas ni opiniones. Al comportamiento del Tipo B recurren los dirigentes que desean poner en práctica un cierto tipo de liderazgo permisivo.

**Tipo C.** Dirigentes interesados sólo en sus ideas y no en las ideas u opiniones ajenas. No suelen ser comunicadores eficaces.

Los dirigentes que valoran sus ideas y opiniones, pero no las ajenas, emplean la exposición en detrimento de la retroinformación.

La consecuencia de este estilo de dirección es que se perpetúa y agranda el punto ciego. Los subordinados tardan poco en darse cuenta de que esos dirigentes no están especialmente interesados por comunicarse, sólo lo están por expresar sus ideas, y de que se interesan fundamentalmente por dejar clara la sensación de su propia importancia y prestigio. En consecuencia, los subordinados de los dirigentes del Tipo C suelen serles hostiles y sentirse inseguros y resentidos por dicha actitud.

**Tipo D.** Dirigentes que expresan libremente sus sentimientos y logran que los demás también lo hagan. Son los comunicadores interpersonales más eficaces.

El estilo más eficaz de comunicación interpersonal es el que consigue un perfecto equilibrio entre exposición y retroinformación. Los dirigentes que se sienten seguros en sus cargos no ven problema alguno en exteriorizar sus sentimientos y obtener retroinformación de los demás. Cuando un dirigente pone en práctica con éxito un comportamiento del Tipo D, su zona de palestra se amplía y sus comunicaciones ganan en eficacia.

Nunca se destacará suficientemente la importancia que tienen los estilos interpersonales con respecto a la eficacia de las comunicaciones interpersonales. El principal determinante de la eficacia de la comunicación interpersonal es la actitud del dirigente con relación a la exposición y la retroinformación. El método más eficaz es el del dirigente del Tipo D. Los dirigentes de los Tipos A, B y C recurren a comportamientos que afectan negativamente a la eficacia de sus comunicaciones y al rendimiento de la organización. Recientemente, algunas organizaciones han incluido un nuevo puesto para mejorar las técnicas de comunicación personal, el de asesor de comunicaciones.<sup>45</sup>

Habida cuenta de que la comunicación interpersonal es una técnica básica para la dirección, muchas organizaciones ofrecen seminarios sobre oratoria y tratan de que sus dirigentes sean más agresivos para que mejoren así su capacidad de comunicación.

---

<sup>45</sup> Ibid. p.p. 662-663.

No obstante, un número cada vez mayor de organizaciones han decidido prescindir de esos seminarios y contratar asesores privados que ayuden a sus dirigentes a pulir sus técnicas de comunicación.

Estos entrenadores pueden presentar una alternativa muy atrayente, ya que trabajan de forma individual con los ejecutivos, atendiéndolos específicamente en lo que necesitan para mejorar sus puntos débiles.

Muchos de estos entrenadores, identifican los puntos débiles de un dirigente mediante test, entrevistas con el jefe de dicho ejecutivo y sus compañeros de trabajo, y observando la forma en que dicho dirigente se comunica con sus subordinados. Suelen grabar a dicho dirigente en video para identificar las pautas que sigue en su comportamiento de comunicación.

Las técnicas de comunicación se refuerzan viendo modelos en video, que muestran la eficacia de ciertos métodos de comunicación, así como haciendo que el dirigente en cuestión interprete determinados papeles que le obliguen a practicar la comunicación con su entrenador. Se presta especial atención al lenguaje corporal, un aspecto de la comunicación del que muchos dirigentes prescinden.

Este método para mejorar las técnicas de comunicación parece exigir gran dedicación y así es en efecto. No obstante, este nuevo sector está en pleno auge. La capacidad de comunicación del dirigente es más importante que nunca, debido a la creciente importancia que va adquiriendo el trabajo en grupo dentro de las organizaciones, trabajo que otorga una ventaja a los que dominan la comunicación. Además, como consecuencia de la desaparición de miles de puestos de trabajo de alta dirección durante la década de 1980, los actuales dirigentes deben competir para hacerse con un número menor de puestos.

Por consiguiente, son muchos los ejecutivos que contratan entrenadores por su cuenta, abonando los honorarios de su propio bolsillo, dándose cuenta de que cualquier herramienta es buena ante la intensa competencia que hoy existe por progresar profesionalmente.<sup>46</sup>

### 2.10.3 Las metas de la comunicación interpersonal.

La interacción social está determinada por las estructuras neurológicas innatas, resultado de la selección natural, así como por una serie de normas culturales; estas últimas se han desarrollado a lo largo de la historia de nuestra especie y representan formas de solución a los problemas planteados por el medio y las necesidades de agrupamiento que tiene el ser humano.<sup>47</sup>

Las motivaciones de la conducta social son un tema complejo de la psicología, cuyos alcances rebasan nuestros objetivos, no obstante, resulta indispensable determinar, aunque de forma general, las metas que la gente persigue al relacionarse con sus congéneres.

Puede decirse que los propósitos de la interacción suelen ser específicos: colaboración, amistad, consejo, compañía, poder, admiración, etc. Cada caso es diferente, pero hay resultados que son comunes a la mayoría de las situaciones de interacción, quizá porque son connaturales a la comunicación interpersonal.

Estos resultados, casi siempre gratificantes, se convierten en objetivos (aunque sea secundarios) de la relación. Los más comunes son los siguientes:

---

<sup>46</sup> DEUTSCH, C. H. (1990). To Get Ahead, Consider a Coach. En "New York Times". p.p. 29.

<sup>47</sup> FERNÁNDEZ, C. C. Op. Cit. p.p. 66.

1. **Placer.** Para la mayoría de la gente, el aislamiento resulta desagradable, por eso buscamos la compañía de otras personas. En muchas ocasiones la información que se intercambia parece irrelevante, puesto que en realidad lo que cuenta es la compañía. Por eso, salvo ciertos casos de antipatía o de indiferencia, por ejemplo, entrar en contacto con otros resulta placentero. La pertenencia a una organización (el contacto con sus miembros) satisface esta necesidad de afiliación.
2. **Catarsis.** La catarsis es un proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras mediante la expresión verbal y la manifestación de los sentimientos. Casi siempre, las relaciones interpersonales son, en mayor o menor medida, catárticas. La posibilidad de manifestar emociones y sentimientos es una condición para la estabilidad psicológica. En muchas ocasiones, el que habla no espera una respuesta ni el que escucha ayuda a resolver el problema; sin embargo, lo que cuenta es escuchar. Una de las funciones más delicadas e importantes en una organización es la de los superiores, quienes deben prestar atención a las inquietudes de sus subordinados.
3. **Respuesta Manifiesta.** Con frecuencia, el propósito principal de la comunicación interpersonal es provocar una respuesta observable por parte del receptor. Esta puede ser inmediata o diferida, pero, en cualquier caso, el emisor la espera y se muestra atento a las señales que puedan revelar su aparición. La mayoría de las relaciones de tipo formal, propias del ámbito laboral, se orientan hacia la coordinación de actividades con fines productivos e implican la necesidad de una respuesta manifiesta. Así, un vendedor que interactúa con un cliente potencial, presta cuidadosa atención a las señales que le muestren el grado de interés por el bien o servicio ofrecidos.

4. **Respuesta Encubierta.** Este tipo de respuesta no suele ser directamente observable y verificable, ya que tiene que ver con cambios sutiles como la modificación de actitudes o creencias. Los programas de inducción para el personal de nuevo ingreso a las empresas incluyen, normalmente, mensajes que provocan este tipo de respuestas.

De igual forma, cuando un supervisor insta a sus subordinados a actuar con mayor compromiso y responsabilidad, seguramente no espera de inmediato, cambios evidentes.

Un buen comunicador deberá prever las respuestas encubiertas que puedan provocar sus mensajes. Por otra parte, en muchas ocasiones la interacción se dirige primordialmente al mantenimiento de las relaciones (las muestras de reconocimiento, los saludos, las demostraciones de interés personal, etc.) o a la confirmación del autoconcepto de los interactuantes (las manifestaciones de poder, las expresiones de afecto, las muestras de simpatía, etc.); en estos casos, detrás de la respuesta manifiesta se oculta una respuesta encubierta que puede ser incluso, más importante que la primera.

En la comunicación cotidiana no es posible aislar estos propósitos en la forma como se ha hecho aquí. La comunicación humana casi siempre persigue propósitos múltiples que en la realidad aparecen entrelazados.

#### 2.10.4 Variables que influyen en la comunicación interpersonal.

Las variables que más influyen en el inicio y mantenimiento de las relaciones interpersonales, sobre todo en lo concerniente al contexto organizacional son las siguientes:

• **Necesidades de Comunicación.**<sup>48</sup> Para coordinarse eficientemente con el resto de los miembros de la organización, cada uno de sus integrantes requiere contar con cierta información. Ésta puede agruparse en cuatro grandes categorías:

1. **Instrucciones de trabajo.** En este sentido, es preciso conocer los resultados que se esperan de las funciones que cada uno desempeña, las condiciones en que se llevan a cabo las actividades y las normas generales de interacción con los demás (grado de formalidad de las relaciones, conductas adecuadas e inadecuadas, formas de vestir, etc.).
2. **Retroalimentación sobre el desempeño.** Es indispensable que cada persona sepa con claridad en qué medida logra los resultados esperados de su actuación en la empresa. Esto no sólo tiene que ver con las evaluaciones formales de desempeño que periódicamente se llevan a cabo en las organizaciones, sino también con la retroalimentación que reciben los empleados y trabajadores en la relación cotidiana con sus supervisores.
3. **Noticias.** Se refiere a los informes acerca de la organización, los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, el campo profesional, etc., que permitan a las personas estar al día con respecto a los asuntos concernientes a su trabajo.
4. **Información de carácter personal.** Que permita a los individuos conocerse entre sí más allá del rol laboral. Esta clase de información, que de alguna manera humaniza las relaciones de trabajo, es de especial significación en nuestro medio, donde, como ya se ha dicho, las relaciones son un factor primordial.

---

<sup>48</sup> Ibid. p.p. 72.

- **Proximidad.** La proximidad física juega un papel fundamental en el establecimiento de las relaciones, y uno muy importante en su mantenimiento.

Evidentemente, es más probable entrar en contacto con quienes se hallan más cerca de nosotros que con aquellos que se encuentran a distancia. Por tanto, es más fácil que se establezcan relaciones entre individuos pertenecientes al mismo marco de referencia ambiental. Un habitante de la ciudad de México, por ejemplo, tiene más oportunidad de interactuar con personas de esa ciudad que con gente de Villahermosa o de Saltillo, y sus posibilidades de entrar en contacto con individuos de Lima o Montevideo son aún menores.

La proximidad física, por otra parte, aumenta la frecuencia de las interacciones, lo cual suele llevar a una polarización de las actitudes hacia los demás. En otras palabras, si los interactuantes logran una relación gratificante, la frecuencia de los contactos redundará en mutua simpatía; por el contrario, si su relación es desagradable, cuanto más interactúen mayor será la antipatía que sienta el uno por el otro. Es difícil permanecer indiferente ante las personas que se tienen cerca.

En el terreno de las organizaciones, es muy clara la tendencia a establecer y mantener relaciones con quienes están próximos; las necesidades de trabajo obligan a desarrollar relaciones cooperativas que con frecuencia desembocan en relaciones personales. Incluso, quizá resulte un factor determinante para la aceptación de un jefe la proximidad física con sus subordinados. Naturalmente, la proximidad o distancia y su influencia en la comunicación interpersonal se evalúan en una relación costo-beneficio.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Ibid. p.p. 74.

• **Similitud de Actitudes.** La gente, por lo general, suele encontrar atractivos aquellos con quienes comparte puntos de vista similares respecto de lo social, lo político, lo económico y lo religioso. En cambio, cuando hay desacuerdos en las actitudes en relación con aspectos fundamentales de la vida, el otro será visto como menos atractivo.<sup>50</sup>

Es natural, desde esta perspectiva, que los católicos busquen establecer lazos con católicos, que los adolescentes se agrupen con adolescentes y que los veracruzanos se relacionen mejor con veracruzanos. También resultan comprensibles las dificultades de comunicación entre militantes de partidos políticos con distinta ideología, o entre amas de casa conservadoras y mujeres ejecutivas liberales, por mencionar sólo algunos ejemplos.

Durante los primeros momentos de la interacción, los interlocutores se examinan cuidadosamente unos a otros, con el propósito de obtener los datos suficientes para inferir las actitudes en juego. Esto se hace a partir de la apariencia (si usa jeans y barba quizá tenga intereses intelectuales; tiene una estrella de David colgada del cuello: es posible que sea judío; está excedido de peso: debe ser autocomplaciente, etc.) y de las primeras que expresa, de las cuales los otros seguramente estarán muy pendientes.

En este orden de ideas también son dignas de tomarse en cuenta las actitudes interpersonales. La simpatía que A inspira a B influye sistemáticamente en la forma que lo evalúa. Si B le parece simpático a A, éste percibirá a aquél como una persona que siente por él una simpatía más intensa que la que realmente hay; seguramente lo verá como alguien muy parecido a sí mismo, con actitudes más similares a las suyas que las que objetivamente tiene; por su parte, B también lo juzgará favorablemente.

La similitud de actitudes, aunque sea a nivel mental, juega un papel primordial en el inicio de los intercambios comunicativos, y en medida en que se descubren semejanzas, incide en el desarrollo de la simpatía mutua, la cual, a su vez, realza las afinidades.

---

<sup>50</sup> Idem.

• **Complementariedad de Necesidades.** Este concepto se aplica a situaciones donde alguna necesidad personal complementa con cierta necesidad de otra. Por ejemplo, se supone que la sumisión resulta atractiva para los dominantes en tanto que la dominación puede ser irresistible para los sumisos. Parece lógico también, que un sujeto con fuertes necesidades de afecto tienda a relacionarse con afectuosos, y viceversa.

Un principio general determinante de la simpatía es la medida en que una persona satisface las necesidades de otra. Así, los individuos más populares son quienes proporcionan mayores recompensas minimizando los costos, mientras que la gente menos deseada es aquella que trata de obtener gratificantes para sí misma e incurre en costos para los demás. Hay una tendencia a elegir la compañía de quienes pueden ayudar a obtener aquello que no se puede conseguir individualmente.<sup>51</sup>

La similitud y la complementariedad operan conjuntamente. Si los intereses de dos individuos son similares y ambos llevan una vida semejante, se establece entre ellos una especie de relación cooperativa: desean hablar acerca de los mismos temas, hacer cosas similares y ayudarse mutuamente. Si tienen creencias y valores semejantes, ofrecerán apoyo social a sus puntos de vista mutuos.

Entrelazada con la similitud, la complementariedad de necesidades pertenece a situaciones donde las diversas características de motivación encajan juntas en la relación.

Aunque los nexos ocupacionales suelen ser menos intensos que los familiares o de amistad, las variables mencionadas resultan altamente influyentes en la interacción. Durante las primeras etapas de la relación de trabajo es necesaria cierta similitud entre las actitudes del nuevo miembro y las de su supervisor con respecto a algunos aspectos clave, como el propio trabajo, el sentido de responsabilidad, el compromiso con el grupo y con la empresa, etc. De no haber afinidad en los puntos básicos, difícilmente puede prosperar la relación.

---

<sup>51</sup> Ibid. p.p. 75.

De la misma forma, debe darse cierto grado de complementariedad psicológica para que funcione adecuadamente.

Por lo anterior, estos dos conceptos son de importancia capital para la selección del personal. En etapas avanzadas de la relación con los jefes y compañeros, entrarán en juego niveles más profundos de similitud y complementariedad, como variables determinantes de la amistad.

- **Diferencias de Status.** La influencia de las diferencias de status en la comunicación depende de la posición relativa de los interlocutores. Para quien tiene un status inferior, las muestras de importancia y los símbolos de poder del otro pueden resultar hasta cierto grado intimidantes e inhibitorios. Es común que personas de cualquier nivel en las jerarquías organizacionales admitan su inseguridad o nerviosismo cuando se dirigen a su jefe o al gerente de la compañía.

Este fenómeno puede afectar seriamente el flujo de información y, desde luego, la calidad de interacción. Por eso, en algunas empresas se busca contrarrestar los efectos nocivos al reducir en la medida de lo posible los símbolos de status y hacer énfasis en las semejanzas, y no en las diferencias.

Para quien es considerado como poseedor de un status alto, la posición ofrece ciertas ventajas. Los símbolos de status en una persona son un medio casi infalible de atraer y retener la atención de los demás.

Entre los hombres, como sucede con casi todas las especies, el sujeto de mayor status goza de una serie de privilegios y su posición es envidiable para el resto de la población. Por otra parte, la mayoría de la gente prefiere ser dirigida por quien es percibido como más poderoso, sobre todo cuando el poder es consecuencia de la capacidad.

• **Autorrevelación.** Por autorrevelación se entiende el hecho de compartir información personalmente privada, esto es, información que permanece oculta a los ojos y oídos de otros, y que la persona que la puede revelar se niega a hacerlo indiscriminadamente.

En otras palabras, significa abrir las puertas de la intimidad a los demás para darles a conocer aspectos recónditos de la vida, personalidad, valores y creencias individuales. Es, para decirlo coloquialmente, quitarse la máscara.<sup>52</sup>

La autorrevelación conlleva sus riesgos; mientras más privada sea la información brindada a los interlocutores, mayor será el poder que éstos tengan sobre quien lo aporta. En esa medida se incrementará la posibilidad de que en alguna ocasión sea usada en su contra. Mostrarse abiertamente a los demás lo hace a uno vulnerable.

Quien domina los aspectos políticos de la vida organizacional sabe bien que la autorrevelación tiene límites muy claros, más allá de los cuales uno se pone literalmente en manos de los demás. Por eso, resulta tan fácil para un observador atento encontrar en ese medio toda serie de artimañas interpersonales; se puede dar la impresión de abrirse sin hacerlo realmente.

Con esto se logra una fachada de interpersonalidad que da apariencia agradable al trato cotidiano, sin tener que llegar al compromiso que implica una relación verdaderamente profunda. Cuando la autorrevelación se maneja sincera y honestamente, fomenta la confianza entre las partes y les permite llegar a conocerse entre sí a nivel explicativo; es decir, introduce cambios cualitativos fundamentales en la relación que conducen a una mayor interpersonalidad.

---

<sup>52</sup> Ibid. p.p. 77.

• **Empatía.** De poco tiempo a la fecha, el término empatía se ha vuelto parte del vocabulario de los ejecutivos mexicanos. Esto se debe, quizá, a la amplia difusión dada últimamente a los conceptos básicos de comunicación, sobre todo a través de los cursos de relaciones humanas, muy populares en el medio empresarial. Se ha constatado el amplio uso de la palabra empatía y las dificultades que tienen para definirla aun quienes la utilizan con frecuencia.<sup>53</sup>

Cuando preguntamos qué se entiende por empatía, la respuesta más común es: “ponerse en los zapatos de los demás”. Detrás de la analogía se esconde un significado más preciso: la capacidad de inferir los sentimientos y el estado de ánimo del interlocutor (casi siempre a partir de señales no verbales).

Pero, además, la empatía debe incluir la comprensión de la relación entre el estado de ánimo, o los sentimientos y la conducta del otro. En este sentido, para los fines de la comunicación interpersonal, la empatía tiene un carácter entre predictivo y explicativo.

Quien desee ser visto por sus semejantes como una persona con aptitudes para la empatía, no sólo debe ser capaz de predecir los sentimientos del otro, sino también de manifestarse de tal manera que su comportamiento sea percibido como positivamente reforzador. La persona empática, además de saber cómo se siente su interlocutor, se comporta en la forma más adecuada a la situación (comprensivo, gratificante, apoyador, etc.). La empatía es una virtud sumamente valorada en nuestro medio.

Tenemos razones para suponer que, en la mayoría de los casos, cuando un empleado manifiesta satisfacción derivada de las relaciones con su supervisor, se refiere a la capacidad empática de éste. De la misma manera es contundente la frecuencia con que las personas incluyen el adjetivo comprensivo cuando enuncian las características del supervisor ideal.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Ibid. p.p. 78.

<sup>54</sup> Idem.

Comunicación empática: Habilidad de escuchar, sin enjuiciar, adentrándose en lo que la otra persona piensa y siente. Implica el poder escuchar para ser escuchado.<sup>55</sup>

## 2.11 Comunicación en las Organizaciones.

Es difícil definir a la comunicación organizacional; generalmente este concepto tiene tres acepciones.<sup>56</sup>

En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existirían sociedad, cultura ni civilización. Probablemente la mera sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje ( verbal y no verbal, hablado y escrito ).

Lo que distingue al hombre de otros animales no es tanto la razón, si no la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación.

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

---

<sup>55</sup> SOLIS, A. E. C. (1994). Comunicación empática. En "Administrate Hoy". Año I. No. 5 p.p. 6

<sup>56</sup> FERNÁNDEZ, C. C. Op. Cit. p.p. 30.

Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memorando, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras.

Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional.

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros), y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). A su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad.

#### 2.11.1 Definiciones de los conceptos utilizados en la comunicación organizacional.

A continuación se mencionan las definiciones de algunos de los conceptos que se han manejado dentro de la comunicación organizacional, entendida como un conjunto de técnicas y actividades:

1. **Comunicación interna.** Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales.
2. **Comunicación externa.** Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.
3. **Relaciones Públicas.** Son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable.

4. **Publicidad.** Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
  
5. **Publicidad Institucional.** Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización.

Todos los factores que se han explicado en relación con la comunicación interpersonal se aplican de igual modo dentro las organizaciones. Para lograr una buena comunicación en ellas, como en cualquier tipo de comunicación, se requiere transmitir un mensaje exacto de una persona a otra ( o a otras ). Una comunicación organizacional poco clara puede hacer totalmente ininteligible una idea o un proceso complejos. No obstante, varios factores especiales de las organizaciones influyen en la eficacia de la organización.<sup>57</sup>

Se han descrito cuatro factores que influyen en la eficacia de la comunicación organizacional:

- Los canales formales de la comunicación.
  
- La estructura de autoridad de la empresa.
  
- La especialización del trabajo.
  
- La propiedad de la información.

---

<sup>57</sup> STONER, J. A. F. Op. Cit. p.p. 581.

**Los canales formales de la comunicación** influyen en su eficacia de dos maneras. Primero, los canales formales abarcan una distancia siempre creciente a medida que una empresa crece y se desarrolla.

Por ejemplo, una buena comunicación suele ser más difícil de conseguir en una gran compañía minorista con sucursales en varias regiones que en una pequeña tienda de departamentos. Segundo, los canales formales de comunicación inhiben el flujo libre de información entre los niveles organizacionales.

Así, un trabajador de la línea de montaje casi siempre comunicará sus problemas al supervisor y no al gerente de planta. Si bien esta restricción aceptada de los canales de comunicación tiene sus ventajas ( entre ellas la de evitar que los ejecutivos de alto nivel se vean abrumados por información ), no deja de tener desventajas ( como la de impedir que los ejecutivos de alto nivel reciban la información que en ocasiones necesitan ).

**La estructura de autoridad de la organización** ejerce una influencia semejante en la eficacia de la comunicación. Las diferencias de status y de poder en la organización ayudan a determinar quiénes podrán comunicarse cómodamente entre sí. El contenido y la precisión de la comunicación también se verán afectados por las diferencias de autoridad entre los individuos. Por ejemplo, la conversación del presidente de una compañía y un empleado administrativo posiblemente se caracterice por una cortesía y formalidad un poco tensas; ninguno de los dos dirá muchas cosas importantes.

**La especialización del trabajo** por lo regular facilita la comunicación dentro de grupos diferenciados. Los miembros de un mismo grupo tienden a compartir una jerga común, los horizontes del tiempo, las metas, las tareas y los estilos personales. Sin embargo, la comunicación entre grupos sumamente diferenciados suele quedar inhibida.

El término **propiedad de la información** significa que los individuos poseen información y conocimientos exclusivos sobre su puesto. Así, el que trabaja en el cuarto oscuro quizá haya encontrado una forma muy eficiente de revelar impresiones fotográficas; el gerente de un departamento puede tener un método particularmente eficaz de manejar el conflicto entre sus subordinados; un vendedor tal vez sepa quiénes son los que toman las decisiones en sus cuentas principales. Tal información es una fuente de poder para quienes la tienen, y éstos son capaces de cumplir mejor sus obligaciones que sus colegas. Muchas personas dotadas de esas destrezas y conocimientos no quieren compartir esa información con otros, de ahí que no se realice una comunicación totalmente abierta dentro de la empresa.<sup>58</sup>

### 2.11.2 Funciones de la Comunicación en las Organizaciones.

El término función alude a la contribución de una actividad repetitiva, a fin de mantener la estabilidad o equilibrio. En este caso el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.<sup>59</sup>

Uno de los ejemplos clásicos del estudio de las funciones de la comunicación en las organizaciones, es la tipología desarrollada al respecto por los investigadores Daniel Katz y Robert Kahn;<sup>60</sup> dichos teóricos sugieren que tales funciones pueden analizarse en dos niveles diferentes:

1. En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

---

<sup>58</sup> Ibid. p.p. 582.

<sup>59</sup> DE FLEUR, M. L. ( 1982 ). "Teorías de la Comunicación de Masas". Editorial Paidós. 4ta.ed. Barcelona.

<sup>60</sup> KATZ, D. ( 1978 ). "Psicología Social de las Organizaciones". Editorial Mc Graw Hill. Nueva York. p.p. 125

2. En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior-subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas).

Estos dos niveles de funciones no son incompatibles; el segundo es una traducción del primero en un contexto diádico.

Existen doce sistemas de categorías funcionales diferentes y están agrupados en cinco categorías: terminación del trabajo, mantenimiento o apoyo, motivación, integración e innovación.<sup>61</sup> Algunos autores han desarrollado sus propias categorías acerca de las funciones de la comunicación en las organizaciones; la diversidad de esfuerzos demuestra que no hay una categoría mejor que las otras. Lo que es apropiado en un contexto, puede no serlo en otro. Nos concentraremos solamente en tres de estas funciones: producción, innovación y mantenimiento.

### **Función de Producción.**

La comunicación organizacional se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta hacia la producción. Algunos ejemplos incluyen mensajes sobre los presupuestos, mejorar la calidad de los productos o del servicio, el mercado, etc. Se consideran mensajes de producción aquellos que informan a los empleados cómo realizar sus trabajos; incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas, etc. La función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

---

<sup>61</sup> FERNÁNDEZ, C. C. Op. Cit. p.p. 24-25.

## **Función de Innovación.**

Una innovación es una idea, una práctica o un objeto que se perciben como nuevos dentro de la organización; como señalan Rogers y Shoemaker,<sup>62</sup> poco importa que la idea sea objetivamente nueva. La reacción que provoca se determina por la novedad percibida por la unidad de adopción.

La innovación es un suceso muy raro en las organizaciones; sin embargo, ocurre en todo momento.<sup>63</sup> Se distinguen dos tipos generales de innovaciones organizacionales:

- a) Las innovaciones de la organización.
- b) Las innovaciones en la organización.

Las primeras son las innovaciones que se adoptan como resultado de una decisión organizacional; por ejemplo, la creación de un nuevo producto. La organización en general cambia, no así las personas que laboran en ella; tampoco se requiere que la mayoría de los miembros se comporten de manera distinta.

Por otra parte, las innovaciones en la organización son aquellas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo; por ejemplo, la implantación de un círculo de calidad. Los círculos de calidad consisten en formar y reunir grupos de empleados para identificar, analizar y resolver problemas en su área específica de trabajo; es un proceso en el que intervienen los empleados en la toma de decisiones. La innovación incluye a toda la organización, pues requiere de un cambio en la actitud de los individuos, desde los directivos hasta los obreros, hacia ella para lograr metas organizacionales.

---

<sup>62</sup> ROGERS, E. M. ( 1974). "La Comunicación de Innovaciones. Un Enfoque Transcultural". Editorial Herrero. México.

<sup>63</sup> AGARWALA-ROGERS, R. ( 1980 ). "La comunicación en las organizaciones". Editorial Mc Graw Hill. México.

En ambos casos, la función de innovación destaca la importancia de la comunicación. Por una parte, será crucial la forma en que los directivos de la empresa definan el ambiente externo de la organización. Si consideran el ambiente fluido y cambiante (turbulento), la función innovadora de la comunicación será vital y la organización deberá adaptarse a los cambios externos. Por otro lado, la comunicación debe originar los cambios internos que permitan a la organización seguir funcionando o crecer.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel gerencial, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.<sup>64</sup>

#### **Función de Mantenimiento.**

La función de mantenimiento es distinta a las dos anteriores. Esta función de la comunicación es aquella que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.

Las actividades de comunicación en la función de mantenimiento “están dedicadas a la socialización de la gente”<sup>65</sup> y no hacia el material con el que se trabaja. Ejemplos de ello son las ligas de fútbol de algunas compañías, el brindis de fin de año o la fiesta de aniversario de una organización, donde se otorgan reconocimientos a los empleados de más antigüedad, etc. La comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano. La información que confirma la opinión de un individuo como competente y valioso, es integradora y afecta la autoestima. Los miembros de una organización pueden identificarse y relacionarse entre sí como miembros de ella.

---

<sup>64</sup> FERNÁNDEZ, C. C. Op. Cit. p.p. 27.

<sup>65</sup> KATZ, D. Op. Cit. p.p. 127.

La comunicación de mantenimiento se ocupa de recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. Sólo a través de ésta, los individuos pueden intervenir en las metas de cualquier organización.<sup>66</sup>

### 2.11.3 Mejorar la comunicación en las organizaciones.

Todo dirigente que se esfuerce por comunicarse mejor debe llevar a cabo dos tareas independientes. En primer lugar, debe mejorar sus mensajes, la información que desea transmitir. En segundo lugar, debe tratar de mejorar su comprensión de lo que los demás tratan de comunicarle. Dicho de otro modo, ha de convertirse en un mejor codificador y decodificador. No sólo debe esforzarse porque le entiendan, sino también por entender.<sup>67</sup> Las siguientes técnicas pueden ser útiles para realizar tan importantes tareas:

- **Seguimiento.** Esta técnica supone asumir que uno no está siendo comprendido y, siempre que sea posible, tratar de establecer si el sentido que se da a una frase se ha comprendido. El significado es algo que suele estar en la mente del receptor.

- **Regulación del flujo de información.** Si se regula la comunicación, se puede garantizar que los dirigentes reciban un óptimo flujo de información, lo cual contribuirá a reducir la barrera que impone el exceso de comunicaciones. Es posible regular la calidad de la información y también la cantidad.

La idea se basa en el principio de excepcionalidad de la dirección, que indica que sólo las desviaciones importantes de lo prescrito en políticas y procedimientos se debe poner en conocimiento de los superiores los asuntos de importancia y no establecer comunicación alguna por el mero placer de comunicarse.

---

<sup>66</sup> FERNÁNDEZ, C. C. Op. Cit. p.p. 28.

<sup>67</sup> GIBSON, J. L. Op. Cit. p.p. 671.

• **Utilización de la retroinformación.** La retroinformación es un elemento de gran importancia para cualquier comunicación de doble dirección, ya que actúa como canal para que el receptor responda y permite que el comunicador determine si se ha recibido bien su mensaje y ha dado lugar a la respuesta que él pretendía.<sup>68</sup> En las comunicaciones cara a cara, se puede obtener retroinformación de forma directa, pero en la comunicación descendente suelen producirse inexactitudes como consecuencia de que los comunicadores no tienen suficientes oportunidades de recibir retroinformación de los receptores de sus mensajes.

• **Repetición.** La repetición es un principio generalmente aceptado para aprender cualquier cosa. Repetir o insistir sobre algo en una comunicación (sobre todo si es de carácter técnico) permite asegurarse de que, si alguna de las partes del mensaje no se entendieran, otras partes del mismo transmitirán idéntico el mensaje.

• **Fomentar la confianza mutua.** Las presiones de tiempo suelen impedir a los dirigentes realizar el seguimiento de sus comunicaciones y estimular la retroinformación o comunicación ascendente cada vez que se comunican. En estas circunstancias, un ambiente de mutua confianza entre dirigentes y subordinados puede facilitar la comunicación. Los subordinados juzgan la calidad de la relación que perciben entre ellos y sus superiores.<sup>69</sup>

• **Eficacia en el momento en que se produce la comunicación.** Todos estamos expuestos a miles de mensajes diarios. Dada la imposibilidad de recibirlos todos, muchos de nosotros jamás los recibimos ni los decodificamos. Cualquier dirigente debe entender que cuando trata de comunicarse con un receptor, éste está recibiendo simultáneamente otros muchos mensajes, por lo que cabe la posibilidad de que el mensaje enviado no sea oído. Siempre es más probable que se entiendan los mensajes que no compiten con otros.

---

<sup>68</sup> Ibid. p.p. 672.

<sup>69</sup> Ibid. p.p. 674.

- **Simplificar el idioma.** Un vocabulario complejo supone todo obstáculo para que la comunicación resulte eficaz. Los estudiantes universitarios suelen padecer cuando sus profesores emplean jerga de carácter técnico que hace que algunos conceptos sencillos se conviertan en verdaderos rompecabezas.

Los dirigentes deben tener presente que para que una comunicación sea eficaz hay que transmitir comprensión al tiempo que información. Si el receptor no comprende el mensaje, no existe la comunicación.

- **Cómo escuchar eficazmente.** Para mejorar sus comunicaciones, los dirigentes no sólo deben tratar de que se les entienda, sino también de entender. Ello implica escuchar. Uno de los sistemas que se utiliza para animar a alguien a que exprese sus sentimientos, deseos y emociones es escucharle. Pero no basta con escuchar, hay que escuchar y comprender.<sup>70</sup>

#### 2.11.4 Redes de Comunicación dentro de la Organización.

Algunas investigaciones muy interesantes se han dedicado al estudio de los canales de comunicación en las organizaciones y de sus efectos en la exactitud de la comunicación, la realización de tareas y la satisfacción de los miembros del grupo.

Esta investigación es particularmente importante porque los gerentes tienen cierta influencia en la manera como se desarrollan los canales de comunicación en sus unidades. Por ejemplo, la estructura de autoridad formal que establecen los gerentes ayudará a determinar entre quiénes se efectuará la interacción. Así pues, los gerentes pueden diseñar sus unidades de trabajo de modo que faciliten una comunicación efectiva.

---

<sup>70</sup> Idem.

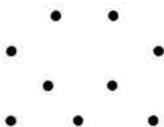
Las organizaciones pueden diseñar sus redes o estructuras de comunicación de diversas maneras. Algunas redes quizá se diseñen de una manera rígida. Así, puede desalentarse la conversación de los empleados con todos menos con su supervisor inmediato. Tal red suele tener por objeto evitar que los ejecutivos de alto nivel se vean sobrecargados con información innecesaria y mantener el poder y el status de ellos.

Otras redes tienen un diseño menos rígido: se estimula a los empleados para que se comuniquen en todos los niveles. Estas redes pueden usarse donde sea grandemente deseado un flujo libre de información, como sucede en el departamento de investigación.

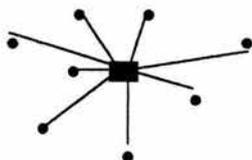
El volumen de las comunicaciones que recibe una persona depende en parte de su posición en las estructuras de toma de decisiones. Quienes toman decisiones descentralizados e independientes tienen las menores necesidades de comunicaciones. Los gerentes de tiendas, o bancos locales, toman decisiones sin tener que consultar con otras tiendas, sucursales u oficinas matrices. Quienes toman las decisiones centralizados necesitan y están expuestos a mayores volúmenes de comunicación. Así como los generales necesitan información del campo de batalla, de inteligencia y otras fuentes para tomar decisiones, los gerentes tomarán mejores decisiones si reciben información relevante de distintos sitios y de gente tanto dentro como fuera de la firma. Y algunos de los descentralizados que toman decisiones se encuentran tan interconectados que necesitan incluso más información que los centralizados. Actúan en forma independiente, pero sus decisiones se deben basar en grandes cantidades de información procedente de lugares remotos y disponible a través de redes electrónicas u otras.<sup>71</sup>

---

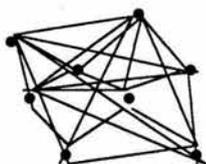
<sup>71</sup> BATEMAN, T. S. Op. Cit. p.p. 541-542.



Toma de Decisiones Independiente y Descentralizada.



Toma de Decisiones Centralizada.



Toma de Decisiones Descentralizada y Conectada.

● = Lugares donde se actúa y se genera información.

■ = Toma de decisiones centralizada.

La información necesita llevarse a todos los responsables de decisiones descentralizados, no solamente a uno solo centralizado. Dado el espectacular incremento en la necesidad de comunicaciones y las distancias que debe recorrer la información, la distribución efectiva de ésta y las buenas decisiones no serían posibles sin las tecnologías de información.<sup>72</sup>

## **2.12 El Flujo de la Comunicación en la Organización.**

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. Se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación sólo fluye hacia abajo, habrá problemas. Podría decirse que, en realidad, la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación ascendente. Pero la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.<sup>73</sup>

### **2.12.1 Comunicación Vertical.**

La comunicación vertical es la que se realiza en dirección descendente y ascendente en la cadena de mando de una empresa. La comunicación descendente comienza en la alta dirección y fluye hacia abajo a través de los niveles gerenciales hasta llegar a los trabajadores de línea y al personal que no tiene tareas de supervisión. La función principal de la comunicación ascendente es suministrar información a los niveles superiores respecto a lo que está sucediendo en los niveles más bajos.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Idem.

<sup>73</sup> KOONTZ, H. (1998). "Administración. Una Perspectiva Global". Editorial Mc Graw Hill. 11a. ed. México. p.p. 594.

<sup>74</sup> STONER, J. A. F. Op. Cit. p.p. 584.

### 2.12.1.1 Comunicación Descendente.

La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmósfera autoritaria. Entre los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces e incluso las redes naturales de comunicación. Son ejemplos de comunicación descendente escrita los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y presentaciones electrónicas de información.

Desafortunadamente, es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando. El solo hecho de que la dirección general de una empresa emita políticas y procedimientos no garantiza por sí mismo la comunicación. Lo cierto es que a menudo las órdenes no se comprenden, e incluso ni siquiera se leen. En consecuencia, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información fue percibida tal como se lo propuso el emisor.

El flujo descendente de información a través de los diferentes niveles de la organización es muy tardado. Las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos administradores de alto nivel insisten en que la información sea directamente remitida a la persona o grupo que requiere de ella.<sup>75</sup>

### 2.12.1.2 Comunicación Ascendente.

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Por desgracia, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables.

---

<sup>75</sup> KOONTZ, H. Op. Cit. p.p. 595.

No obstante, la transmisión objetiva de información es esencial para efectos de control. La alta dirección debe conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización, los datos financieros, las opiniones de los empleados de los niveles inferiores, etc.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente (aparte de la cadena de mando) son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, el establecimiento conjunto de objetivos, las redes naturales, las reuniones grupales, la práctica de una política de puertas abiertas, los cuestionarios para medir la moral de los empleados, las entrevistas de salida y el defensor de derechos.

Para que la comunicación ascendente sea eficaz es necesario que existan condiciones en las que los subordinados se sientan libres de comunicarse. Puesto que el ambiente organizacional se ve fuertemente influido por la alta dirección, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación ascendente recae en gran medida (aunque no exclusivamente) en los superiores.<sup>76</sup>

### 2.12.1.3 Problemas de la comunicación vertical.

La comunicación descendente tiende a ser filtrada, modificada o detenida en cada nivel, a medida que los gerentes deciden qué debe transmitirse a sus subordinados. La comunicación ascendente suele ser filtrada, condensada o modificada por los gerentes de nivel medio, quienes consideran parte de su trabajo proteger a la gerencia de nivel superior contra datos no esenciales que se originan en niveles más bajos.

---

<sup>76</sup> Idem.

Además, a veces impiden que llegue a sus superiores la información que pudiera redundar en perjuicio de ellos. Así pues, la comunicación vertical es a menudo, por lo menos en parte, imprecisa o incompleta.

La importancia que para la organización tiene la comunicación vertical se demostró en una encuesta de investigación la cual afirmaba que dos terceras partes de la comunicación de un gerente tienen lugar con los superiores y subordinados. Los estudios también descubrieron que la exactitud de la comunicación vertical mejoraba con las semejanzas de pensamiento entre superior y subordinado, pero estaba limitada por las diferencias de status y poder entre ellos, por el deseo del subordinado de ascender y por la falta de confianza entre ambos. Así, algunos estudios señalan que la comunicación tiende a ser menos franca y precisa en la medida en que aumentan las aspiraciones del subordinado por la movilidad ascendente. Esas personas suelen ser ambiciosas, de opiniones muy rígidas, enérgicas y agresivas; en consecuencia, les interesa más defender su autoimagen que llegar a un acuerdo o a una evaluación objetiva de una situación. También muestran una menor tendencia a comunicar informes que pudieran ser interpretados como comentarios negativos de su desempeño o capacidad. Así mismo existen mayores probabilidades que los subordinados encubran problemas, discrepancias o quejas cuando creen que su superior tiene el poder de castigarlos.<sup>77</sup>

#### 2.12.2 Comunicación lateral e informal.

La comunicación lateral suele seguir el patrón del flujo de trabajo en una organización, y tiene lugar entre los miembros de los grupos de trabajo, entre grupos de trabajo, entre miembros de distintos departamentos y entre el personal de línea y staff.

El propósito fundamental de la comunicación lateral consiste en ofrecer un canal directo de la coordinación y solución de problemas de la organización.

---

<sup>77</sup> STONER, J. A. F. Op. Cit. p.p. 585.

De esta manera se evita el procedimiento mucho más lento de dirigir la comunicación por medio de un superior común. Una ventaja adicional de este tipo de comunicación es que permite a los miembros de la organización establecer relaciones con sus colegas. Esas relaciones son una parte importante de la satisfacción del empleado.

La comunicación lateral que se realiza fuera de la cadena de mando es considerable. Esa comunicación a menudo ocurre con el conocimiento, aprobación y estímulo por parte de los superiores que entienden que la comunicación lateral con frecuencia aligera su carga de comunicación, reduciendo además la inexactitud al poner a las personas apropiadas en contacto directo entre sí.

Otro tipo de comunicación informal, que no cuenta con sanción oficial, es el rumor. Los rumores en una organización se componen de varias redes de comunicación informal, las cuales se combinan e intersecan en varios puntos ( es decir, algunas personas bien informadas tienden a pertenecer a más de una red informal ). Los rumores muestran un gran menosprecio por el rango o la autoridad y pueden enlazar a los miembros de la organización en cualquier combinación de direcciones: horizontal, vertical y diagonal. Los rumores son un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales de comunicación.<sup>78</sup> Aunque pueda ser objeto de debate la naturaleza del impacto que producen sobre la eficacia de una organización, no hay duda que tal impacto existe. Muchos empleados de una organización, tal vez la mayoría, escuchan toda clase de opiniones, sospechas y rumores, información que no suele circular por los canales formales de comunicación de la empresa. Una organización cuenta con varios sistemas de transmisión de chismes, lo que supone que la información que circula por dicho canal informal no sigue una ruta concreta.

Los rumores no deben confundirse con la información legítima que la gerencia desea transmitir en forma verbal.

---

<sup>78</sup> GIBSON, J. L. Op. Cit. p.p. 658.

Sin embargo, cuando tal información se transmite oralmente, las personas en el nivel más bajo de la organización son las que tienen menos probabilidades de recibirla con exactitud. Por tal razón, los gerentes que desean que los empleados de nivel más bajo reciban cierta información, a menudo se comunican por escrito.

Además de las funciones social e informal de comunicación, los rumores tienen varias funciones relacionadas con el trabajo. Por ejemplo, aunque los rumores son difíciles de controlar con precisión, con frecuencia operan mucho más rápidamente que los canales formales de comunicación. Los gerentes pueden utilizarlos para distribuir información a través de filtraciones planeadas o comentarios confidenciales estratégicamente colocados.<sup>79</sup>

Un rumor es una idea no comprobada que circula en una organización (rumor interno) o en el entorno externo de la misma (rumor externo). Todo rumor tiene tres componentes: su *objetivo* es el objeto del rumor. Por ejemplo, a finales de la década de 1970 circuló el rumor de que Mc Donald's ponía lombrices de tierra en la carne para hamburguesas para mejorar su contenido proteínico. La *alegación* conecta al rumor con su objetivo (poner lombrices en la carne para hamburguesas). El rumor tiene una *fuentes*, quien lo difunde originalmente. Es frecuente que las personas atribuyan el origen del rumor a una fuente prestigiosa y autorizada para que tenga mayor credibilidad.

Algunos de los rumores que circulan por la empresa son ciertos, otros no. Los rumores pueden clasificarse en cuatro grupos:

**Ilusiones o Deseos.** Expresan los deseos y esperanzas de quienes los hacen circular. Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Las soluciones a los problemas laborales suelen ser consecuencia de que los empleados expresan oralmente sus deseos de cambio.

---

<sup>79</sup> STONER, J. A. F. Op. Cit. p.p. 586.

Este tipo de mejoras sirven a veces para incrementar la eficiencia de ciertos departamentos de la organización. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.

**El Rumor “metemiedos”.** Este tipo de rumor obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando general incomodidad entre los trabajadores, como sucede cuando se reducen los presupuestos. En este caso, los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados. Estos rumores a veces son perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos) y la dirección debe desmentirlos formalmente.

**Rumores Cicateros.** Son los más agresivos y perjudiciales, ya que dividen a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona. Crean enfrentamientos y son negativos. Tienden a desprestigiar a una empresa o a una persona y pueden afectar muy negativamente a la reputación de otras personas.

**Rumores Estimulantes.** Son los que tratan de adelantarse a los hechos. Se producen cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia. Pueden representar la última pieza del rompecabezas y contribuir a aumentar la ambigüedad de la situación.

Los chismes, los rumores y el cotilleo están arraigados muy firmemente en la vida empresarial, de modo que la dirección debe preocuparse por saber lo que se dice. Los directivos deben tratar de mantener a los empleados, informados sobre lo que sucede en la empresa. Un boletín informativo oficial puede ayudar a alcanzar este objetivo. Cualquier información falsa que circule por la empresa debe ser rectificadada de inmediato, facilitando la información correcta a los comunicadores principales o al personal de enlace. Siempre es más difícil rectificar cualquier rumor después de que haya circulado durante cierto tiempo porque ello hace que se consolide, que todo en él parezca coherente y que su contenido se acepte de forma generalizada. Los sistemas informales de comunicación, como el mismo

chismorreo, pueden suponer un nuevo, aunque débil, canal de comunicación para que los trabajadores estén informados de cualquier tema relativo a su trabajo. Por último, la organización puede organizar programas de capacitación para sus empleados que les aclaren el carácter disociador de cualquier rumor malintencionado.<sup>80</sup>

### 2.12.3 Comunicación Cruzada.

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando.

El ámbito empresarial ofrece numerosas ocasiones de comunicación oral. Estas van desde las reuniones informales del equipo de fútbol de la empresa y las horas de comida de los empleados hasta sesiones formales y reuniones de consejos y comités. Este tipo de comunicación también ocurre cuando miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos u organizaciones de proyectos. Finalmente, la comunicación atraviesa las fronteras organizacionales cuando, por ejemplo, miembros del personal administrativo con autoridad funcional o de asesoría interactúan con administradores de línea de diferentes departamentos.

Además, también las formas escritas de comunicación mantienen informado al personal acerca de la empresa. Estas formas escritas incluyen el periódico o revista de la compañía y los tableros de información.

---

<sup>80</sup> GIBSON, J. L. Op. Cit. p.p. 659-660.

Las empresas modernas hacen uso de muchos patrones de comunicación cruzada oral y escrita para complementar el flujo vertical de la información. Dado que la información puede no seguir la cadena de mando, es necesario contar con protecciones para evitar problemas potenciales. Específicamente, la comunicación cruzada debe apoyarse en el entendido de que 1) las relaciones cruzadas serán estimuladas siempre que resulten apropiadas, 2) los subordinados se abstendrán de establecer compromisos que excedan su autoridad y 3) los subordinados mantendrán informados a sus superiores de las actividades interdepartamentales importantes. En pocas palabras, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es indispensable en muchas empresas para responder a las necesidades del complejo y dinámico entorno organizacional.<sup>81</sup>

## **2.13 Comunicación Escrita, Oral y No Verbal.**

Los medios de comunicación escrita y oral poseen características favorables y desfavorables; por consiguiente, a menudo se les emplea en conjunto para que las cualidades favorables de cada género se complementen entre sí. Además se pueden usar recursos visuales como complemento tanto de la comunicación oral como de la escrita. Por ejemplo, una conferencia en una sesión de capacitación administrativa puede resultar más eficaz si se emplean materiales escritos, transparencias, videocintas y películas. Las evidencias demuestran que cuando un mensaje se repite a través de diversos medios, las personas que lo reciben lo comprenderán mejor y lo recordarán más fácilmente.

En la selección de medios se deben considerar el comunicador, el público y la situación. Si a un ejecutivo le resulta incómodo dirigirse a un público muy numeroso, puede optar por la comunicación escrita en vez de pronunciar un discurso. Por otra parte, ciertos públicos no inclinados a leer memorándums pueden ser abordados y motivados por medio de la comunicación oral directa.

---

<sup>81</sup> KOONTZ, H. Op. Cit. p.p. 596-597.

### 2.13.1 Comunicación Escrita.

Los administradores franceses están casi obsesionados con el empleo de la comunicación escrita, y no sólo para mensajes formales, sino también para notas informales. Un administrador francés de una compañía automotriz dijo en una ocasión que lo que no se escribe no es real.

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. Un mensaje puede ser cuidadosamente preparado y enviado y después a un extenso público mediante el correo. La comunicación escrita también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos.

Las desventajas de este tipo de comunicación es que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel, pueden resentirse de una expresión diferente en caso de que sus autores sean ineficaces y no brindan retroalimentación inmediata. En consecuencia, puede pasar mucho tiempo antes de que se sepa si un mensaje fue recibido y debidamente comprendido.<sup>82</sup>

### 2.13.2 Comunicación Oral.

Gran cantidad de información se comunica oralmente. La comunicación oral puede ocurrir en un encuentro frente a frente entre dos personas o en la exposición de un administrador ante el público numeroso; puede ser formal o informal, y puede ser planeada o accidental.

La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. La gente puede hacer preguntas y aclarar ciertos puntos. En una interacción frente a frente, el efecto es visible.

---

<sup>82</sup> Ibid. p.p. 597.

Además, una reunión con el superior puede concederle al subordinado una sensación de importancia. Obviamente las reuniones, ya sean informales o planeadas, pueden contribuir enormemente a la comprensión de toda clase de asuntos. Sin embargo, la comunicación oral también presenta desventajas. No siempre permite ahorrar tiempo, como lo sabe todo administrador que haya asistido a reuniones sin acuerdos ni resultados. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

### 2.13.3 Comunicación No Verbal.

La gente se comunica por muchos medios. Lo que una persona dice puede verse reforzado (o contradicho) por la comunicación no verbal, como las expresiones faciales y los movimientos corporales. Es de suponer que la comunicación no verbal apoye a la verbal, pero no siempre es así. Por ejemplo, un administrador autocrático puede golpear la mesa con el puño mientras anuncia que en adelante se pondrá en práctica la administración participativa; esta comunicación contradictoria creará ciertamente un vacío de credibilidad. De igual manera, los administradores pueden afirmar que aplican una política de puertas abiertas, pero disponer al mismo tiempo que su secretaria seleccione cuidadosamente a las personas que desean entrevistarse con ellos, lo que genera incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

## **CAPÍTULO III.**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

Esta investigación se realizó principalmente con el objeto de demostrar si la falta de habilidades para escuchar es un problema que se presenta en el personal que labora en los restaurantes de estilo argentino de la ciudad de Veracruz, para esto se aplicó un cuestionario al personal del restaurante El Gaucho, el cual conforma la muestra de ésta investigación. (Ver capítulo 1, punto 1.10).

#### **3.1 Análisis por Reactivos.**

A continuación se presenta la tabla correspondiente a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados al personal del restaurante El Gaucho. ( Ver anexo 1.)

##### **3.1.1. Interpretación de resultados por pregunta.**

1.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 56% contestó que le gusta mucho escuchar a la gente cuando está hablando.
- 36% contestó que le gusta escuchar a la gente cuando está hablando.

- 4% contestó que le gusta un poco escuchar a la gente cuando está hablando.
- 4% contestó que no le gusta escuchar a la gente cuando está hablando.

Por lo tanto, se observa que a la mayoría del personal: SI LE GUSTA ESCUCHAR A LA GENTE CUANDO ESTÁ HABLANDO.

2.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 32% contestó que le gusta mucho animar a los demás para que hablen.
- 32% contestó que le gusta animar a los demás para que hablen.
- 24% contestó que le gusta poco animar a los demás para que hablen.
- 8% contestó que no le gusta animar a los demás para que hablen.
- 4% contestó que no le gusta nada animar a los demás para que hablen.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI ACOSTUMBRA A ANIMAR A LOS DEMÁS PARA QUE HABLEN.

3.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 40% contestó que siempre tratan de escuchar a las personas que les hablan, aunque estas no les caigan bien.
- 12% contestó que tratan de escuchar a las personas que les hablan, aunque las personas que les hablen no les caigan bien.
- 40% contestó que tratan poco de escuchar a las personas que hablan, aunque estas no les caigan bien.
- 8% contestó que no tratan de escuchar a las personas que les hablan, aunque estas no les caigan bien.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI TRATA DE ESCUCHAR A LAS PERSONAS QUE LES HABLAN, AUNQUE ESTAS NO LES CAIGAN BIEN.

4.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 56% contestó que siempre escuchan con la misma atención a las personas independientemente de su edad, sexo o posición social.

- 24% contestó que escuchan con la misma atención a las personas independientemente de su edad, sexo o posición social.

- 16% contestó que a veces escuchan con la misma atención a las personas independientemente de su edad, sexo o posición social.

- 4% contestó que no escuchan con la misma atención a las personas independientemente de su edad, sexo o posición social.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI ESCUCHA CON LA MISMA ATENCIÓN A LAS PERSONAS INDEPENDIENTEMENTE DE SU EDAD, SEXO O POSICIÓN SOCIAL.

5.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 32% contestó que siempre escuchan con la misma atención a un amigo, un conocido o un desconocido.

- 24% contestó que escuchan con la misma atención a un amigo, un conocido o un desconocido.

- 28% contestó que a veces escuchan con la misma atención a un amigo, un conocido o un desconocido.

- 12% contestó que no escuchan con la misma atención a un amigo, un conocido o un desconocido.

- 4% contestó que nunca escuchan con la misma atención a un amigo, un conocido o un desconocido.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI ESCUCHA CON LA MISMA ATENCIÓN A UN AMIGO, UN CONOCIDO O UN DESCONOCIDO.

6.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 12% contestó que siempre dejan de hacer sus actividades cuando les hablan.

- 24% contestó que dejan de hacer sus actividades cuando les hablan.

- 28% contestó que a veces dejan de hacer sus actividades cuando les hablan.

- 32% contestó que no dejan de hacer sus actividades cuando les hablan.

- 4% contestó que nunca dejan de hacer sus actividades cuando les hablan.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI DEJA DE HACER SUS ACTIVIDADES CUANDO LES HABLAN.

7.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 44% contestó que siempre miran a las personas con quien hablan.
- 28% contestó que miran a las personas con quien hablan.
- 16% contestó que a veces miran a las personas con quien hablan.
- 8% contestó que no miran a las personas con quien hablan.
- 4% contestó que nunca miran a las personas con quien hablan.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI MIRA A LAS PERSONAS CON QUIEN HABLAN.

8.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 12% contestó que siempre se concentran en lo que están oyendo, ignorando las cosas que ocurren a su alrededor.
- 16% contestó que se concentran en lo que están oyendo, ignorando las cosas que ocurren a su alrededor.
- 32% contestó que a veces se concentran en lo que están escuchando, ignorando las cosas que ocurren a su alrededor.
- 32% contestó que no se concentran en lo que están oyendo, ignorando las cosas que ocurren a su alrededor.
- 8% contestó que nunca se concentran en lo que están oyendo, ignorando las cosas que ocurren a su alrededor.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: NO SE CONCENTRA EN LO QUE ESTÁ OYENDO, IGNORANDO LAS COSAS QUE OCURREN A SU ALREDEDOR.

9.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 12% contestó que siempre sonríen y demuestran que están de acuerdo con lo que su interlocutor les plantea.

- 36% contestó que sonríen y demuestran que están de acuerdo con lo que su interlocutor les plantea.

- 20% contestó que a veces sonríen y demuestran que están de acuerdo con lo que su interlocutor les plantea.

- 28% contestó que no sonríen ni demuestran que están de acuerdo con lo que su interlocutor les plantea.

- 4% contestó que nunca sonríen ni demuestran que están de acuerdo con lo que su interlocutor les plantea.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI SONRÍE Y DEMUESTRA QUE ESTÁ DE ACUERDO CON LO QUE SU INTERLOCUTOR LES PLANTEA.

10.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 32% contestó que siempre piensan en lo que la otra persona les está diciendo.

- 48% contestó que piensan en lo que la otra persona les está diciendo.

- 20% contestó que a veces piensan en lo que la otra persona les está diciendo.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI PIENSA EN LO QUE LA OTRA PERSONA LES ESTÁ DICENDO.

11.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 36% contestó que siempre tratan de comprender lo que les dicen.

- 52% contestó que tratan de comprender lo que les dicen.

- 8% contestó que a veces tratan de comprender lo que les dicen.

- 4% contestó que no tratan de comprender lo que les dicen.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI TRATA DE COMPRENDER LO QUE LES DICEN.

12.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 28% contestó que siempre tratan de escudriñar el porqué de lo que les dicen.

- 24% contestó que tratan de escudriñar el porqué de lo que les dicen.

- 36% contestó que a veces tratan de escudriñar el porqué de lo que les dicen.

- 12% contestó que no tratan de escudriñar el porqué de lo que les dicen.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI TRATA DE ESCUDRIÑAR EL PORQUÉ DE LO QUE LES DICEN.

13.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 36% contestó que siempre dejan terminar a quien está hablando sin interrumpir.
- 40% contestó que dejan terminar a quien está hablando sin interrumpir.
- 20% contestó que a veces dejan terminar a quien está hablando sin interrumpir.
- 4% contestó que no dejan terminar a quien está hablando sin interrumpir.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI DEJA TERMINAR A QUIEN ESTÁ HABLANDO SIN INTERRUMPIR.

14.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

• 12% contestó que siempre animan a su interlocutor a seguir adelante cuando éste duda sobre lo que está hablando.

• 36% contestó que animan a su interlocutor a seguir adelante cuando éste duda sobre lo que está hablando.

• 32% contestó que a veces animan a su interlocutor a seguir adelante cuando éste duda sobre lo que está hablando.

• 16% contestó que no animan a su interlocutor a seguir adelante cuando éste duda sobre lo que está hablando.

• 4% contestó que nunca animan a su interlocutor a seguir adelante cuando éste duda sobre lo que está hablando.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI ANIMA A SU INTERLOCUTOR A SEGUIR ADELANTE CUANDO ESTE DUDA SOBRE LO QUE ESTÁ HABLANDO.

15.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

• 20% contestó que siempre tratan de hacer un resumen de lo que les dice su interlocutor.

- 36% contestó que tratan de hacer un resumen de lo que les dice su interlocutor.
- 24% contestó que a veces tratan de hacer un resumen de lo que les dice su interlocutor.

- 20% contestó que no tratan de hacer un resumen de lo que les dice su interlocutor.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI TRATA DE HACER UN RESUMEN DE LO QUE LES DICE SU INTERLOCUTOR.

16.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 20% contestó que siempre se abstienen de elaborar juicios anticipados sobre las ideas de su interlocutor.

- 24% contestó que se abstienen de elaborar juicios anticipados sobre las ideas de su interlocutor.

- 20% contestó que a veces se abstienen de elaborar juicios anticipados sobre las ideas de su interlocutor.

- 16% contestó que no se abstienen de elaborar juicios anticipados sobre las ideas de su interlocutor.

- 20% contestó que nunca se abstienen de elaborar juicios anticipados sobre las ideas de su interlocutor.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI SE ABSTIENE A ELABORAR JUICIOS ANTICIPADOS SOBRE LAS IDEAS DE SU INTERLOCUTOR.

17.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 36% contestó que siempre se limitan a escuchar a su interlocutor, sin dejar que su apariencia, forma de hablar y gesticulación influya sobre su percepción del mensaje.

- 4% contestó que se limitan a escuchar a su interlocutor, sin dejar que su apariencia, forma de hablar y gesticulación influya sobre su percepción del mensaje.

- 32% contestó que a veces se limitan a escuchar a su interlocutor, sin dejar que su apariencia, forma de hablar y gesticulación influya sobre su percepción del mensaje.

- 16% contestó que no se limitan a escuchar a su interlocutor, sin dejar que su apariencia, forma de hablar y gesticulación influya sobre su percepción del mensaje.

- 12% contestó que nunca se limitan a escuchar a su interlocutor, sin dejar que su apariencia, forma de hablar y gesticulación influya sobre su percepción del mensaje.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI SE LIMITA A ESCUCHAR A SU INTERLOCUTOR, SIN DEJAR QUE SU APARIENCIA, FORMA DE HABLAR Y GESTICULACIÓN INFLUYA SOBRE SU PERCEPCIÓN DEL MENSAJE.

18.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 24% contestó que siempre escuchan hasta el final, a pesar de que puedan anticipar lo que se les dirá.

- 28% contestó que escuchan hasta el final, a pesar de que puedan anticipar lo que se les dirá.

- 28% contestó que a veces escuchan hasta el final, a pesar de que puedan anticipar lo que se les dirá.

- 16% contestó que no escuchan hasta el final, a pesar de que puedan anticipar lo que se les dirá.

- 4% contestó que nunca escuchan hasta el final, a pesar de que puedan anticipar lo que se les dirá.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI ESCUCHA HASTA EL FINAL, A PESAR DE QUE PUEDAN ANTICIPAR LO QUE SE LES DIRÁ.

19.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 24% contestó que siempre elaboran preguntas a su interlocutor para ayudarles a explicarse mejor.

- 24% contestó que elaboran preguntas a su interlocutor para ayudarles a explicarse mejor.

- 20% contestó que a veces elaboran preguntas a su interlocutor para ayudarles a explicarse mejor.

- 8% contestó que no elaboran preguntas a su interlocutor para ayudarles a explicarse mejor.

- 24% contestó que nunca elaboran preguntas a su interlocutor para ayudarles a explicarse mejor.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI ELABORA PREGUNTAS A SU INTERLOCUTOR PARA AYUDARLES A EXPLICARSE MEJOR.

20.- Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 32% contestó que siempre solicitan a su interlocutor que les expliquen en que sentido usan una determinada palabra.

- 20% contestó que solicitan a su interlocutor que les expliquen en que sentido usan determinada palabra.

- 32% contestó que a veces solicitan a su interlocutor que les expliquen en que sentido usan determinada palabra.

- 12% contestó que no solicitan a su interlocutor que les expliquen en que sentido usan determinada palabra.

- 4% contestó que nunca solicitan a su interlocutor que les expliquen en que sentido usan determinada palabra.

Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal: SI SOLICITA A SU INTERLOCUTOR QUE LES EXPLIQUEN EN QUE SENTIDO USAN DETERMINADA PALABRA.

### **3.2 Análisis e Interpretación de Resultados.**

A continuación se muestra la tabla correspondiente a la interpretación de los puntajes obtenidos del cuestionario aplicado al personal del restaurante El Gaucho:

<b>Puntaje</b>	<b>Interpretación</b>
De 81 a 100	Excelentes habilidades como escucha.
De 71 a 80	Buenas habilidades como escucha.
De 60 a 70	Regulares habilidades como escucha
De 50 a 59	Es necesario mejorar sus habilidades como escucha.

En la siguiente tabla se presenta la información obtenida de la primera columna del cuestionario, la cual corresponde a la percepción que tienen los empleados sobre sí mismos:

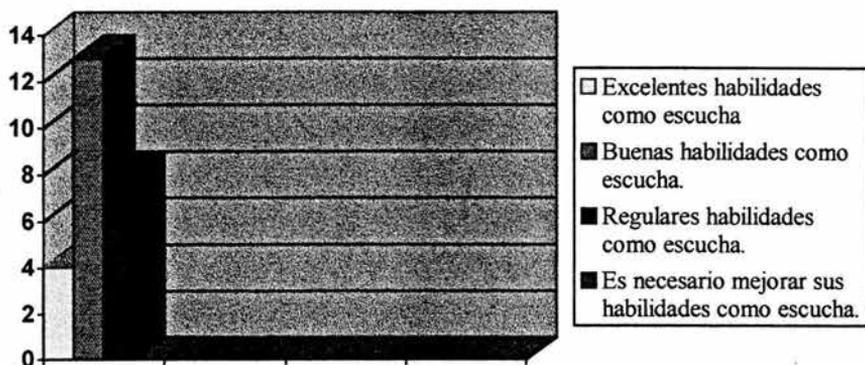
**PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE SÍ MISMOS.**

<b>CUESTIONARIOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
1	91	Excelentes habilidades como escucha.
2	87	Excelentes habilidades como escucha.
3	86	Excelentes habilidades como escucha.
4	81	Excelentes habilidades como escucha.
5	79	Buenas habilidades como escucha.
6	77	Buenas habilidades como escucha.
7	76	Buenas habilidades como escucha.
8	76	Buenas habilidades como escucha.
9	75	Buenas habilidades como escucha.
10	74	Buenas habilidades como escucha.
11	73	Buenas habilidades como escucha.
12	72	Buenas habilidades como escucha.
13	72	Buenas habilidades como escucha.
14	72	Buenas habilidades como escucha.
15	72	Buenas habilidades como escucha.
16	71	Buenas habilidades como escucha.
17	71	Buenas habilidades como escucha.
18	70	Regulares habilidades como escucha.
19	68	Regulares habilidades como escucha.
20	67	Regulares habilidades como escucha.
21	65	Regulares habilidades como escucha.
22	64	Regulares habilidades como escucha.
23	63	Regulares habilidades como escucha.

24	63	Regulares habilidades como escucha.
25	60	Regulares habilidades como escucha.
<b>TOTAL</b>	<b>X = 73</b>	<b>BUENAS HABILIDADES COMO ESCUCHA.</b>

**PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE SÍ MISMOS.**

Excelentes habilidades como escucha.	4	16%
Buenas habilidades como escucha.	13	52%
Regulares habilidades como escucha.	8	32%
Es necesario mejorar sus habilidades como escucha.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



Por lo tanto, se observa que la mayoría del personal se percibe con BUENAS HABILIDADES COMO ESCUCHA.

La próxima tabla nos muestra los resultados obtenidos de la segunda columna del cuestionario, la cual corresponde a la impresión que los empleados creen que las demás personas tienen de ellos mismos:

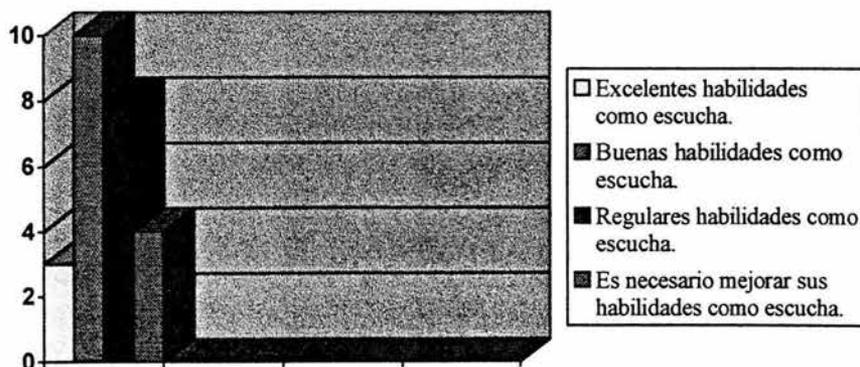
**IMPRESIÓN QUE LOS EMPLEADOS CREEN QUE LAS DEMÁS  
PERSONAS TIENEN DE ELLOS MISMOS.**

<b>CUESTINARIOS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
1	90	Excelentes habilidades como escucha.
2	85	Excelentes habilidades como escucha.
3	82	Excelentes habilidades como escucha.
4	77	Buenas habilidades como escucha.
5	76	Buenas habilidades como escucha.
6	76	Buenas habilidades como escucha.
7	74	Buenas habilidades como escucha.
8	74	Buenas habilidades como escucha.
9	73	Buenas habilidades como escucha.
10	72	Buenas habilidades como escucha.
11	71	Buenas habilidades como escucha.
12	71	Buenas habilidades como escucha.
13	71	Buenas habilidades como escucha.
14	68	Regulares habilidades como escucha.
15	68	Regulares habilidades como escucha.
16	68	Regulares habilidades como escucha.
17	66	Regulares habilidades como escucha.
18	66	Regulares habilidades como escucha.
19	64	Regulares habilidades como escucha.
20	63	Regulares habilidades como escucha.
21	61	Regulares habilidades como escucha.

22	57	Es necesario mejorar sus habilidades como escucha.
23	55	Es necesario mejorar sus habilidades como escucha.
24	52	Es necesario mejorar sus habilidades como escucha.
25	51	Es necesario mejorar sus habilidades como escucha.
<b>TOTAL</b>	<b>X = 69.24</b>	<b>Regulares habilidades como escucha.</b>

**IMPRESIÓN QUE LOS EMPLEADOS CREEN QUE LAS DEMÁS PERSONAS  
TIENEN DE ELLOS MISMOS.**

Excelentes habilidades como escucha.	3	12%
Buenas habilidades como escucha.	10	40%
Regulares habilidades como escucha.	8	32%
Es necesario mejorar sus habilidades como escucha.	4	16%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



Por lo tanto, se observa que la mayoría de los empleados creen que la impresión que tienen las demás personas acerca de ellos es que cuentan con BUENAS HABILIDADES COMO ESCUCHA. Es importante mencionar que existe una pequeña diferencia del 4% entre los empleados que creen no poseer dichas habilidades y quienes creen que si las poseen.

## **CAPÍTULO IV.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **4.1 Conclusiones.**

Una vez terminada la investigación se pudo demostrar que el personal del restaurante El Gaucho sí cuenta con buenas habilidades para escuchar, lo cual no es una barrera importante dentro del mismo, por lo tanto la hipótesis de trabajo es rechazada y es aceptada la hipótesis nula: “La falta de habilidades para escuchar no es una barrera de la comunicación que se presenta en el personal de los restaurantes de estilo argentino de la ciudad de Veracruz”.

Una comunicación eficiente se logra conjuntando diferentes habilidades: una, es siendo un buen comunicador, y otra es incrementando las habilidades para ser un buen escucha. Si ambos interactúan armoniosamente, es probable que se logre una comunicación adecuada que permita disminuir los riesgos provocados por alterar el significado de las palabras o malinterpretar los sentimientos, actitudes y las intenciones de las personas.

## **4.2 Recomendaciones.**

La eficacia de la comunicación es responsabilidad de todos los miembros de una organización, tanto administradores como empleados en general, los cuales persiguen un propósito común. Las siguientes recomendaciones pueden contribuir a derribar las barreras a la comunicación:

1.- Los emisores de mensajes deben concebir claramente lo que desean comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para la consecución del fin propuesto.

2.- Para que la comunicación sea eficaz es preciso que la codificación y decodificación se realicen con símbolos familiares tanto para el emisor como para el receptor del mensaje. Así, el administrador debe evitar la jerga técnica innecesaria, inteligible sólo para los expertos en su campo.

3.- La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío. Por el contrario, se debe consultar a otras personas y alentar su participación en la recolección de datos, análisis del mensaje y selección de los medios apropiados.

4.- Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que resulte apropiado hacerlo, se debe comunicar algo que sea valioso para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro mas lejano. Es probable que los empleados acepten mas fácilmente acciones impopulares que habrán de afectarles a corto plazo si en realidad les benefician a largo plazo.

5.- Hay un proverbio que dice que el tono hace la música. De igual manera, en la comunicación el tono de voz, las palabras elegidas y la congruencia entre lo que se dice y el modo en que se le dice influyen en las reacciones del receptor del mensaje.

6.- Con demasiada frecuencia se transmite información sin comunicación, dado que la comunicación sólo es completa cuando el mensaje es comprendido por el receptor. Es imposible saber si la comunicación ha sido comprendida si el emisor no recibe retroalimentación.

7.- La función de la comunicación no se reduce a transmitir información. También tiene que ver con las emociones, las cuales son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas en una organización. Además la comunicación es vital para crear condiciones en las que las personas se sientan motivadas a trabajar a favor de las metas de la empresa al tiempo que cumplen sus propósitos individuales.

8.- La comunicación eficaz es responsabilidad no sólo del emisor, sino también del receptor de la información. Por lo tanto, escuchar es un aspecto que precisa de comentarios adicionales.

El administrador que nunca tiene tiempo para escuchar rara vez podrá tener una visión objetiva del funcionamiento de la organización. Tiempo, empatía y concentración en los mensajes del comunicador son requisitos de la comprensión. A la gente le gusta que se le escuche, se le tome en serio y se le comprenda. Por lo tanto, el administrador no debe interrumpir a sus subordinados ni llevarlos a adoptar una actitud defensiva. También es conveniente tanto ofrecer como solicitar retroalimentación, ya que sin ella es imposible saber si el mensaje fue comprendido o no.

Escuchar es una habilidad que puede desarrollarse, a continuación se proponen diez principios para el perfeccionamiento de la capacidad de escuchar:

- 1.- Dejar de hablar.
- 2.- Hacer que el hablante se sienta cómodo.
- 3.- Demostrarle al hablante que se desea escucharlo.

- 4.- Evitar distracciones.
- 5.- Empatizar con el hablante.
- 6.- Ser paciente.
- 7.- Mantener la calma.
- 8.- Evitar discusiones y críticas.
- 9.- Hacer preguntas.
- 10.- Dejar de hablar.

El primero y último principios son los más importantes; para poder escuchar lo primero que debemos hacer es dejar de hablar.

## **ANEXOS.**

	1					2					3					4					5					6					7					8					
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
CUESTIONARIO 1				X				X					X					X				X				X									X						
CUESTIONARIO 2		X						X					X						X				X				X									X					
CUESTIONARIO 3	X									X			X									X				X											X				
CUESTIONARIO 4		X								X			X									X				X											X				
CUESTIONARIO 5	X									X			X									X				X											X				
CUESTIONARIO 6	X									X			X									X				X											X				
CUESTIONARIO 7		X								X			X									X			X			X										X			
CUESTIONARIO 8	X									X			X									X			X			X									X				
CUESTIONARIO 9	X									X			X									X			X			X										X			
CUESTIONARIO 10	X									X			X									X			X			X										X			
CUESTIONARIO 11	X									X			X									X			X			X										X			
CUESTIONARIO 12		X								X			X									X			X			X										X			
CUESTIONARIO 13		X								X			X									X			X			X										X			
CUESTIONARIO 14	X									X			X									X			X			X										X			
CUESTIONARIO 15	X									X			X									X			X			X											X		
CUESTIONARIO 16		X								X			X									X			X			X											X		
CUESTIONARIO 17	X									X			X									X			X			X											X		
CUESTIONARIO 18	X									X			X									X			X			X										X			
CUESTIONARIO 19	X									X			X									X			X			X											X		
CUESTIONARIO 20	X									X			X									X			X			X											X		
CUESTIONARIO 21		X								X			X									X			X			X											X		
CUESTIONARIO 22	X									X			X									X			X			X											X		
CUESTIONARIO 23		X								X			X									X			X			X											X		
CUESTIONARIO 24			X							X			X									X			X			X										X	X		
CUESTIONARIO 25		X								X			X									X			X			X											X		
<b>TOTALES</b>	14	9	1	1	0	8	8	6	2	1	10	3	10	2	0	14	6	4	1	0	8	6	7	3	1	3	6	7	8	1	11	7	4	2	1	3	4	8	8	2	





18					19					20					Puntaje	Interpretación
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
			X						X					X	73	Buenas habilidades como escucha.
		X			X						X				76	Buenas habilidades como escucha.
		X					X					X			60	Regulares habilidades como escucha.
	X						X				X				72	Buenas habilidades como escucha.
X									X	X					72	Buenas habilidades como escucha.
X									X		X				67	Regulares habilidades como escucha.
		X							X				X		63	Regulares habilidades como escucha.
X					X						X				91	Excelentes habilidades como escucha.
			X		X	X					X				68	Regulares habilidades como escucha.
		X			X						X				74	Buenas habilidades como escucha.
		X			X	X						X			75	Buenas habilidades como escucha.
		X			X	X				X					81	Excelentes habilidades como escucha.
X					X					X					87	Excelentes habilidades como escucha.
X									X	X					72	Buenas habilidades como escucha.
	X					X					X				65	Regulares habilidades como escucha.
	X						X					X			63	Regulares habilidades como escucha.
		X			X								X		64	Regulares habilidades como escucha.
			X					X					X		72	Buenas habilidades como escucha.
X					X					X					86	Excelentes habilidades como escucha.
		X					X			X					71	Buenas habilidades como escucha.
	X					X					X				70	Regulares habilidades como escucha.
	X						X					X			77	Buenas habilidades como escucha.
	X				X					X					79	Buenas habilidades como escucha.
		X					X			X					76	Buenas habilidades como escucha.
	X						X				X				71	Buenas habilidades como escucha.
6	7	7	4	1	6	6	5	2	6	8	5	8	3	1	<b>X = 73</b>	<b>Buenas habilidades como escucha.</b>

18					19					20					Puntaje	Interpretación
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
			X						X					X	73	Buenas habilidades como escucha.
		X			X						X				76	Buenas habilidades como escucha.
		X					X					X			60	Regulares habilidades como escucha.
		X					X					X			72	Buenas habilidades como escucha.
X									X	X					72	Buenas habilidades como escucha.
X									X		X				67	Regulares habilidades como escucha.
		X							X				X		63	Regulares habilidades como escucha.
X					X						X				91	Excelentes habilidades como escucha.
				X	X	X					X				68	Regulares habilidades como escucha.
		X			X						X				74	Buenas habilidades como escucha.
		X			X	X						X			75	Buenas habilidades como escucha.
		X			X	X					X				81	Excelentes habilidades como escucha.
X					X					X					87	Excelentes habilidades como escucha.
X									X	X					72	Buenas habilidades como escucha.
	X					X						X			65	Regulares habilidades como escucha.
	X						X					X			63	Regulares habilidades como escucha.
		X			X								X		64	Regulares habilidades como escucha.
			X					X					X		72	Buenas habilidades como escucha.
X					X					X					86	Excelentes habilidades como escucha.
		X					X			X					71	Buenas habilidades como escucha.
	X					X					X				70	Regulares habilidades como escucha.
	X						X					X			77	Buenas habilidades como escucha.
	X				X					X					79	Buenas habilidades como escucha.
		X					X			X					76	Buenas habilidades como escucha.
	X						X				X				71	Buenas habilidades como escucha.
6	7	7	4	1	6	6	5	2	6	8	5	8	3	1	<b>X = 73</b>	<b>Buenas habilidades como escucha.</b>

## BIBLIOGRAFÍA.

- **Administración.** James A. F. Stoner / Charles Wankel.  
Editorial Prentice Hall. 6ta. edición. México. 1996.
- **Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado.**  
Tomo IV. México.
- **Administración de Empresas. Teoría y Práctica.** Agustín Reyes Ponce.  
Editorial Limusa. 1era. edición. México. 1981.
- **Fundamentos de Administración.** Lourdes Münch Galindo.  
Editorial Trillas. 5ta. edición. México. 1992.
- **Administrate Hoy. Comunicación en la Empresa.** Francisco Arturo Montaña Sánchez.  
Año VII. No. 76. 2000.
- **Some Effects of Feedback on Communicating.** Harold Leavitt / Ronald Mueller.  
1984.
- **Administración de Recursos Humanos.** Idalberto Chiavenato.  
Editorial Mc Graw Hill. 5ta. edición. México. 2000.
- **Behavior in Organizations.** Lyman W. Porter.  
Editorial Mc Graw Hill. Nueva York. 1975.
- **Administración. Una Ventaja Competitiva.** Thomas S. Bateman. / Scott A. Snell.  
Editorial. Mc Graw Hill. 4ta. edición. México. 2001.

- **Adminístrate Hoy. Integración y Comunicación.** Ricardo Valdez V.  
Año III. No. 35. 1997.
- **Adminístrate Hoy. Comunicación Empática.** Eva Cecilia Solís Arroyo.  
Año I. No. 5. 1994.
- **La comunicación en las Organizaciones.** Carlos Fernández Collado.  
Editorial Trillas. 1era. edición. México. 1991.
- **Administración. Una Perspectiva Global.** Harold Koontz. / Heinz Wehrich.  
Editorial Mc Graw Hill. 11a. edición. México. 1998.
- **Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos.** James L. Gibson.  
Editorial Mc Graw Hill. 8va. Edición. Chile. 1996.
- **Adminístrate Hoy. Comunicación Ejecutiva.** Luis Gómez Hernández.  
Año IV. No. 42. 1997.
- **Adminístrate Hoy. Cuestionario para Identificar sus Habilidades como Escucha.**  
Francisco J. Valdez Alejandre.  
Año IV. No. 42. 1997.
- **Teorías de la Comunicación de Masas.** Melvin L. De Fleur.  
Editorial Paidós. 4ta. edición. Barcelona. 1982.
- **La Comunicación de Innovaciones. Un Enfoque Transcultural.** Everett M. Rogers.  
Editorial Herrero. México. 1974.
- **La Comunicación en las Organizaciones.** R. Agarwala-Rogers.  
Editorial Mc Graw Hill. México. 1980.
- **Psicología Social de las Organizaciones.** Daniel Katz.  
Editorial Mc Graw Hill. Nueva York. 1978.
- **New York Times. To Get Ahead, Consider a Coach.** Claudia H. Deutsch.  
Nueva York. 1990.
- **Metodología de la Investigación.** R. Hernández Sampieri.  
Editorial Mc Graw Hill. 2a edición. México. 1998.