



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

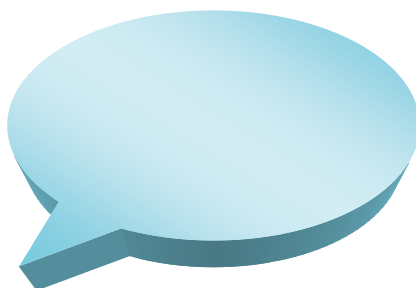
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2011/2012

UN ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

AN ANALYSIS OF THE PROCESS OF COMMUNICATION IN THE
COMPANY



Realizado por el alumno D...Patricia Calle González

Tutelado por el Profesor D...Maria Felisa Muñoz Doyague

León, 2 de julio de 2012

INDICE

Páginas

1. RESUMEN/ABSTRACT	5
2. INTRODUCCIÓN	6
3. OBJETO	7
4. METODOLOGÍA	7
5. LAS HABILIDADES INTERPERSONALES	8
5.1. LA PERSONALIDAD Y LAS HABILIDADES	9
6. LA HABILIDAD DE LA COMUNICACIÓN	25
6.1. CONCEPTO COMUNICACIÓN	27
6.2. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	29
6.3. CUALIDADES DEL EMISOR Y RECEPTOR	37
6.4. LOS FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN	38
6.5. TIPOS DE COMUNICACIÓN	42
6.6. LA ESCUCHA ACTIVA	56
6.7. LAS REDES DE LA COMUNICACIÓN	61
6.8. LOS OBSTÁCULOS DE LA COMUNICACIÓN	68
7. CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFIA	81

INDICE DE CUADROS**Páginas**

Cuadro 5. 1. Cinco factores de la personalidad de Costa & McCrae. Elaboración propia a partir de Robbins (1999)	11
Cuadro 5. 2. Rasgos de la personalidad y cómo influyen en el trabajo. Elaboración propia a partir de Hellriegel & Slocum (2004) y Robbins (1999)	15
Cuadro 5. 3. Diferencias entre personalidad y habilidades. Elaboración propia a partir de Robbins (1999) y Wetten & Cameron (2011)	20
Cuadro 5. 4. Diferentes estudios factores claves en el rendimiento empresarial. Elaboración propia a partir de Whetten & Cameron (2011)	22
Cuadro 6. 1. Resumen concepto comunicación	29
Cuadro 6. 2. Ejemplo flujo de comunicación	36
Cuadro 6. 3. Tipos de comunicación verbal, ventajas e inconvenientes. Elaboración propia a partir de Robbins & Judge (2009)	44
Cuadro 6. 4. Representación de las zonas de escala de Hall. Elaboración propia a partir de García-Rincón & Hernández (2008)	52
Cuadro 6. 5. Interpretación gestos en distintas culturas y países. Hellriegel & Slocum (2004); Gordon (1997)	53
Cuadro 6. 6. Significado del color en distintas culturas	54
Cuadro 6. 7. Estudios sobre la importancia de la comunicación no verbal. Elaboración propia a partir de Astorga (2005)	56
Cuadro 6. 8. La reformulación en la escucha activa	58
Cuadro 6. 9. Criterios y eficacia de las redes. Hellriegel & Slocum (2004)	66
Cuadro 6. 10. Criterios y eficacia de las redes. Robbins (1999)	67
Cuadro 6. 11. Formas para salvar los obstáculos de la comunicación. Elaboración propia a partir de Gordon (1997)	73

INDICE DE FIGURAS

Páginas

Figura 5. 1. Modelo de los cinco factores de la personalidad de Costa & McCrae. Hellriegel & Slocum (2004)	12
Figura 5. 2. Habilidades para el desempeño del trabajo. Robbins (1999)	19
Figura 6. 1. Habilidades que componen la competencia del manejo de la comunicación	27
Figura 6. 2. Proceso de comunicación según Mosley, Megginson, Pietri (2005)	29
Figura 6. 3. Proceso de comunicación según Robbins (1999)	30
Figura 6. 4. Proceso de comunicación según Gordon (1997)	32
Figura 6. 5. Proceso de comunicación según Hellriegel & Slocum (2004)	33
Figura 6. 6. Canales de comunicación de menor a mayor riqueza de información. Robbins & Judge (2009)	35
Figura 6.7. Cualidades necesarias para un buen manejo de la comunicación. Elaboración propia a partir de Robbins (1999)	37
Figura 6. 8. Representación de los flujos de la comunicación	38
Figura 6. 9. Ejemplo de los flujos de comunicación en una empresa	42
Figura 6. 10. Mapa del rostro FAST (Facial Affect Scoring Technique) de elaboración propia a partir de García-Rincón & Hernández (2008)	48
Figura 6. 11. Clasificación de la sonrisa. García-Rincón & Hernández (2008)	49
Figura 6. 12. La danza de las manos. García-Rincón & Hernández (2008)	50
Figura 6. 13. Las distancias en la comunicación	51
Figura 6. 14. Regla de Mehrabian para explicar el significado de los mensajes transmitidos	55
Figura 6. 15. Tiempo de la jornada laboral empleado en la escucha. Elaboración propia a partir de Hellriegel & Slocum (2004)	57
Figura 6. 16. Formas para mejorar la escucha activa. Elaboración propia a partir	

de Garcia-Rincon & Hernández (2008)	59
Figura 6. 17. Obstáculos que dificultan la escucha activa. Elaboración propia a partir de Garcia-Rincon & Hernández (2008)	60
Figura 6. 18. Red de rueda. Robbins (1999)	62
Figura 6. 19. Red de todos los canales. Robbins (1999)	63
Figura 6. 20. Red cadena. Robbins (1999)	63
Figura 6. 21. Red de estrella. Hellriegel & Slocum (2004)	64
Figura 6. 22. Red cadena. Hellriegel & Slocum (2004)	64
Figura 6. 23. Red en círculo. Hellriegel & Slocum (2004)	65
Figura 6. 24. Red en Y. Hellriegel & Slocum (2004)	65
Figura 6. 25. Modelo de la ventana de Johari de Joseph Luft y Harry Ingham. Gordon (1997)	74

1. RESUMEN

En la actualidad las habilidades interpersonales para la gestión están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas. Aunque se trata de un campo de estudio relativamente nuevo las evidencias demuestran que son una de las piezas clave para alcanzar el éxito empresarial.

La motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, el facultamiento, delegación y el manejo de los conflictos son algunas de las habilidades interpersonales que el directivo eficaz va a tener que llevar a la práctica en el ejercicio de su gestión.

Desarrollar todas ellas no sería posible sin un buen manejo de la habilidad de la comunicación. Esta competencia resulta esencial porque es la más utilizada ya que alimenta a todas las demás. Por este motivo el objetivo de este trabajo es analizar esta competencia, saber que es la comunicación, que proceso sigue, como fluye en las organizaciones y todos los elementos que la componen así como las habilidades que necesita desarrollar un directivo para poder manejar esta competencia con eficacia.

Este análisis ayudará a detectar qué obstaculiza el proceso de comunicación y a aportar soluciones para conseguir una comunicación eficiente que ayude a lograr los objetivos de la empresa.

ABSTRACT

Actually, management interpersonal skills in the management are more important every day. Although it is a relative new study area, evidences show that are one of the key pieces to get the business success.

Motivation, leadership, the take of decisions, the delegation and the managing of the conflicts are some of the interpersonal skills that an executive has to carry out in his management.

To carry out all of them would be impossible without a right handle of the communication skill. This ability is essential because it is the most used because the rest abilities depend on it. For this reason the objective of this task is to analyze this competence and to know what communication is, which is it process, how it flows in

the organizations and all the elements that form part of it. As well as the skills that an executive needs to develop to be able to handle this competition with efficiency.

This analysis will help to detect the problems about the communication process and to offer solutions to reach an efficient communication that helps to get the company objectives.

2. INTRODUCCIÓN

El ser humano tiene impreso en su naturaleza el carácter social y consecuentemente necesita relacionarse con el resto de individuos. Las relaciones personales tienen como objeto establecer conexiones y vínculos con los demás, cuanto más riqueza tengan mayor satisfacción proporcionan a la persona. Las habilidades interpersonales se utilizan con el fin de facilitar estas relaciones. Una persona que posea una mayor habilidad podrá establecer mejores conexiones con los demás en todas las dimensiones de su vida.

Una de esas dimensiones es la laboral. Las empresas están formadas por un grupo de personas que tiene que establecer sus propias relaciones entre sí, para lo que se ayudarán de las habilidades interpersonales.

Estas habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, y las empresas tienden a reclutar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas puesto que de ello depende la rentabilidad de la misma.

Es un campo de estudio relativamente nuevo y que despierta cada vez más interés porque, según distintos estudios realizados (Huselid, 1995; Pfeffer y Veiga, 1999; Huselid y Becker, 1997; Blimes, Wetzker y Xhonneux, 1997; Welbourne y Andrews, 1996; Hanson, 1986).

Crea ventaja competitiva en aquellas empresas que cuentan en sus plantillas con directivos que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales.

La habilidad principal para el desarrollo diario de la actividad empresarial es la comunicación. Es la base fundamental para el desarrollo del resto de habilidades que se necesitan para gestionar eficientemente la empresa.

A lo largo de este trabajo se analizarán los puntos clave de la habilidad de la comunicación. Se definirá lo que es la comunicación y cómo funciona el proceso de la

misma. Se enumerarán las cualidades que deben poseer los sujetos de la comunicación y a través de que redes y en que direcciones fluye en la empresa. Se diferenciarán los tipos de comunicación verbal y no verbal y que obstáculos pueden entorpecerla.

3. OBJETO

Cada individuo nace con una personalidad única prefijada por su genética, vivencias y educación que le hará comportarse de una determinada manera en su vida. Además posee una serie de habilidades que debidamente desarrolladas le ayudarán a establecer relaciones satisfactorias con el resto del grupo.

Hay que saber diferenciar cuales son los factores que componen la personalidad del individuo de las habilidades que utiliza para establecer relaciones con el resto. Las organizaciones empresariales se componen de grupos de personas en los que son esenciales las habilidades interpersonales para conseguir los objetivos propuestos, la labor de un buen gestor es saber manejar dichas habilidades de la mejor forma posible. Comunicarse es una de las primeras habilidades que desarrolla el ser humano a lo largo de su existencia y es esencial para transmitir sus ideas, pensamientos y sentimientos al resto de las personas. En la elaboración de este trabajo se persigue resaltar la importancia de la habilidad de la comunicación en las organizaciones, puesto que es la más utilizada en el día a día de sus miembros y es básica para el desarrollo del resto de las habilidades interpersonales. Se analiza el proceso de la comunicación en la empresa partiendo de su concepto, proceso, flujos y elementos que la componen. Así pues se pretende comprender porque la comunicación no verbal tiene tantísima importancia en el proceso de comunicación al enviar muchas más señales al receptor que la comunicación verbal. Para continuar conociendo las redes que se establecen para que la comunicación e información se mueva por la empresa y cuáles son los obstáculos que la misma se encuentra en su proceso y de esta forma saber cómo se puede mejorar y desarrollar esta habilidad.

4. METODOLOGÍA

El método empleado en la elaboración de este trabajo ha sido el de revisión e investigación bibliográfica.

Partiendo de la elección del tema de las habilidades interpersonales que son necesarias para poder gestionar una empresa, se han consultado diferentes libros de autores especializados en el comportamiento organizacional para fijar los conceptos básicos sobre las mismas.

Para poder desarrollar cada una de ellas hace falta identificarlas y definirlas, conocer que es lo que puede favorecerlas y detectar los obstáculos que debilitan su relación con el resto de los miembros de la empresa.

Una vez comprendido el funcionamiento de las relaciones internas en la organización se ha investigado sobre la habilidad de la comunicación, que pareciendo sencilla por su cotidianeidad presenta gran complejidad debido a los diversos elementos y circunstancias del entorno en el que se produce.

Se ha analizado su concepto, la forma en cómo se produce, elementos, tipos y obstáculos para finalmente ver de qué forma el desarrollo de la comunicación puede ayudar al directivo a mejorar en su labor.

5. LAS HABILIDADES INTERPERSONALES

Una de las características de la naturaleza del ser humano es su carácter social, necesita relacionarse con el resto de sus semejantes continuamente. Para llevar a cabo esta interacción en cualquier ámbito de su vida, tanto personal como laboral, utiliza las habilidades interpersonales, que le sirven para establecer y mejorar sus vínculos con los demás.

Una organización empresarial está formada por grupos de personas que tienen que interactuar entre sí siguiendo las directrices de un líder. El directivo eficiente debe emplear sus habilidades de la mejor forma posible para lograr la consecución de sus objetivos y los de la empresa.

No deben confundirse las habilidades que posee el individuo con la propia personalidad, ya que se trata de conceptos distintos.

Cada persona posee una forma de ser diferente fijada por la personalidad que le confiere unas aptitudes que sí son adecuadas pueden convertirse en habilidades y una serie de habilidades concretas. Debido a la importancia que se confiere en la actualidad a estas cualidades en los líderes de las empresas y para poder distinguir la personalidad

de las habilidades que posee dicho individuo se desarrollarán ambos conceptos a continuación.

5.1. LA PERSONALIDAD Y LAS HABILIDADES

Se define la **personalidad**, como “una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo” (Lussier & Achua, 2002:32), entendiendo por rasgos las características que les distinguen de los demás. La personalidad determina la forma de comportarse ante las diversas situaciones a las que debe enfrentarse.

Está fijada por la genética que cada persona hereda de sus antecesores, el ambiente en el que se ha educado y las diferentes situaciones y experiencias a las que tiene que hacer frente en la vida. Al respecto “la personalidad representa el perfil general o combinación de características que capturan la naturaleza única de una persona. Por tanto, la personalidad combina un conjunto de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona observa, piensa, actúa y siente.” (Hellriegel & Slocum, 2004: 38). En este concepto se pretenden identificar características que son comunes a todos los individuos a la vez que aquellas que distinguen a unos de otros y les confieren la diferenciación.

Allport citado por Robbins & Judge (2009) indicó que “la personalidad era la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno” (Robbins & Judge, 2009:105)

La personalidad se puede definir “como la suma total de formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros. Más a menudo se describe en términos de tendencias medibles que la persona muestra” (Robbins, 1999:50)

De estas definiciones se extrae que la personalidad se compone de un puzle único de múltiples rasgos, características, formas y tendencias que explican el comportamiento, las actuaciones y reacciones del individuo. Algunas de estas características son comunes a todas las personas y otras son las que le confieren la diferenciación. Estas tendencias son medibles y sirven para determinar a qué puestos se adaptan mejor los individuos. Si un individuo presenta con mayor frecuencia una de las tendencias, esta será más importante a la hora de describir su personalidad.

Son muchas las características de la personalidad, y los estudiosos se han encontrado con mucha dificultad para poder clasificarlas. A continuación se exponen dos de las más representativas:

Los cinco grandes factores de la personalidad: La personalidad de una persona es muy compleja debido a la gran cantidad de factores que la componen. Según resume Bausela Herreras (2005) en su trabajo, los estudiosos en la materia a través de sus análisis han ido sintetizando la clasificación de estos rasgos para poder identificarlos con facilidad. Cattell en sus estudios parte de 171 variables llegando a reducir los factores primero a 35 y posteriormente a 12 de tipo primario para terminar estableciendo un modelo de 16 factores primarios de la personalidad. Cattell & Kline (1977). Finalmente obtiene la clasificación de los cinco factores globales: extroversión, ansiedad, dureza, independencia y autocontrol. Cattell & Cattell & Cattell (1998). También se resumen en cinco los identificados por Costa & McCrae (1999) que dimensionan la personalidad del individuo en: neuroticismo, extroversión, apertura, amabilidad y responsabilidad. Eysenck los simplifica más todavía al reducirlos a tres superfactores: neuroticismo, extroversión, psicoticismo. Eysenck & Eysenck (1987).

A continuación se describirá el modelo de los cinco factores principales de la personalidad propuesto por Costa & McCrae (1999). Estas dimensiones son:

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
Neuroticismo (Estabilidad emocional)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para hacer frente a las situaciones de ansiedad, tensión y preocupación.
Escrupulosidad/ Meticulosidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para ser responsable y concienzudo en la consecución de las diferentes metas que la persona persigue.
Extroversión	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para mantener cómodamente relaciones con el resto.
Afabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para relacionarse de forma empática y confiada con las demás personas.
Apertura a la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel del individuo a ser innovador, curioso, tener imaginación y sensibilidad a diferentes vivencias.

Cuadro 5. 1. Cinco factores de la personalidad de Costa & McCrae. Elaboración propia a partir de Robbins (1999).

En el terreno laboral aquellos individuos que presentan mayor rasgo de estabilidad emocional obtienen más satisfacción y presentan menor nivel de tensión.

Las personas con gran rasgo de meticulosidad suelen tener un gran conocimiento de su trabajo y dedicar gran esfuerzo para realizarlo pero por el contrario se adaptan peor a los cambios.

Las personas extrovertidas se relacionan con mayor facilidad y tienen relaciones sociales más satisfactorias por lo que desempeñan mejor los trabajos en los que exista interrelación con los demás pero son más impulsivos.

Los miembros de la organización con rasgo de apertura a la experiencia más fuerte son más creativos en ciencias y en el arte y se adaptan mejor al cambio.

Aquellos con más presencia del rasgo de afabilidad son mejor aceptados por el resto, lo que es útil por ejemplo para tratar con un cliente pero peor a la hora de negociar. Suelen respetar las normas y reglas de la empresa. Robbins & Judge (2009).

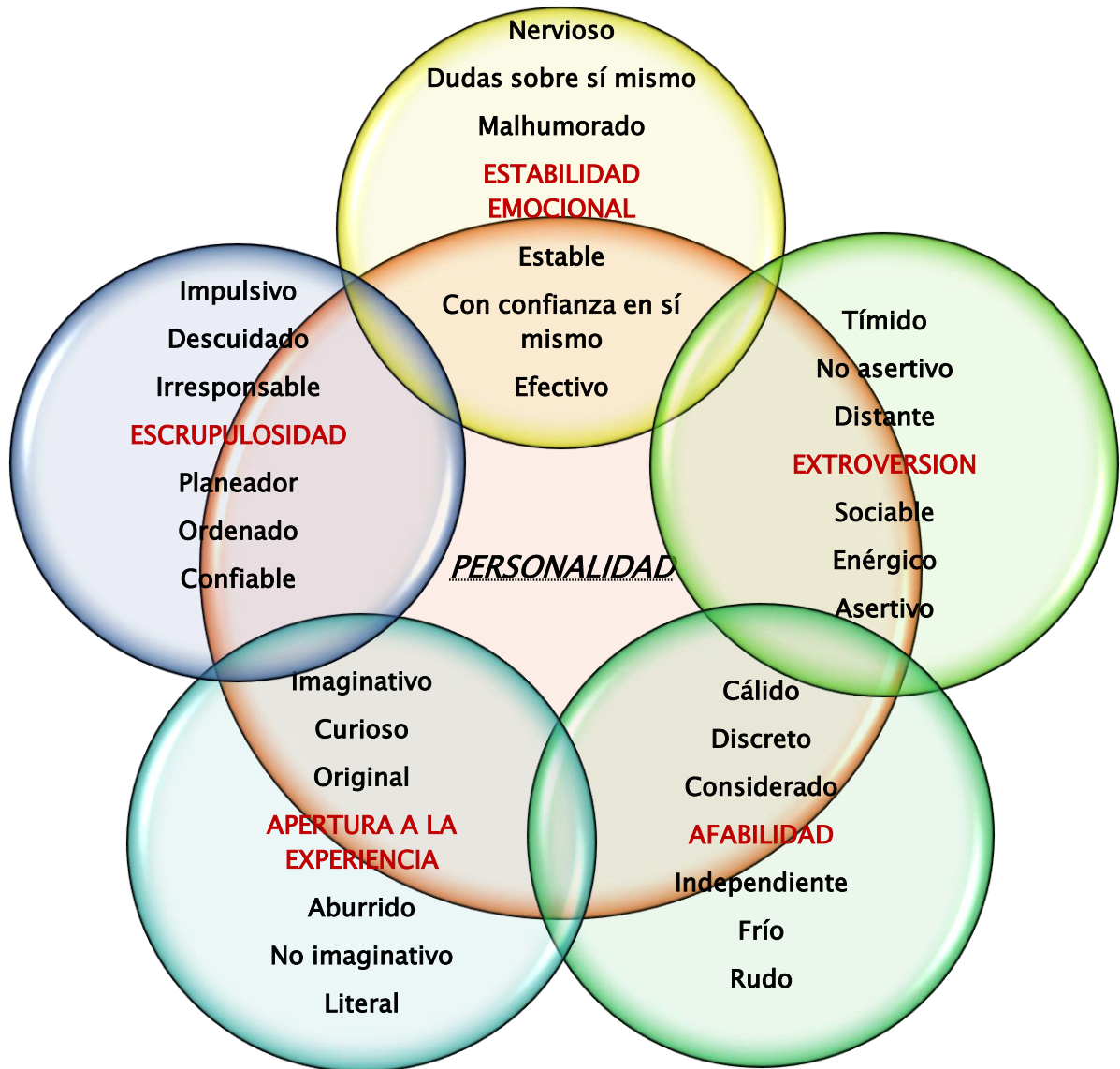


Figura 5. 1. Modelo de los cinco factores de la personalidad de Costa & McCrae. Hellriegel & Slocum (2004).

Otra forma de identificar y agrupar estas características es en función de aquellos **atributos de la personalidad que cobran más importancia en las relaciones** entre los miembros de las organizaciones.

Se describen una serie de rasgos de la personalidad que poseen todos los miembros de la organización. En función al ajuste al alza o a la baja de estas características en cada persona tendrá más capacidad y facilidad para realizar unas funciones que otras. Robbins (1999).

El locus de control, o lugar de control: Es la forma que tiene la persona de percibir como suceden los acontecimientos de su vida. Si piensa que el mismo controla los acontecimientos tiene una percepción locus de control interno. Si por el contrario cree que otros factores son los que determinan las situaciones que le ocurren se trata de percepción lugar de control externo.

En el terreno laboral las personas con percepción lugar de control interno se involucran más en su trabajo puesto que piensan que de sí mismos dependen los resultados de la empresa. Por el mismo motivo su nivel de satisfacción es mayor y el absentismo es menor. Toman las riendas de la situación con más facilidad que las que presentan este rasgo en menor medida al asumir el control y se manejan mejor en puestos en los que se necesita tomar la iniciativa y correr riesgos. Las personas con percepción de control externo asumen mejor los roles rutinarios en los que deban recibir instrucciones de otros.

El maquiavelismo: Rasgo en la personalidad del individuo que si se presenta en mayor medida le lleva a considerar que el fin a conseguir siempre justifica los medios utilizados. Una persona con un alto grado de maquiavelismo, tiene más capacidad para mantener la distancia emocional con los demás y es más pragmático. La persona con tendencia maquiavélica elevada manipula más fácilmente a los demás y es difícil de persuadir, tiene más facilidad para llevar a cabo procesos de negociación y para aquellos trabajos en los que se obtengan recompensas por su consecución.

La autoestima: Es el grado en el que la persona se valora a sí misma, si tiene una percepción de sí misma positiva tiene alta autoestima y si no se gusta tiene poca autoestima.

En el terreno laboral se relaciona con las expectativas de éxito por su convencimiento de que tiene la habilidad necesaria para realizar el trabajo. Las personas con alta autoestima son capaces de hacer frente a mayores retos y no se dejarán influenciar por las críticas y opiniones de los demás y encuentran más complacencia en su trabajo.

El automonitoreo: Es la flexibilidad en el comportamiento que presenta una persona a la hora de vivir distintas situaciones. Un líder con un alto nivel de automonitoreo es más camaleónico y sabrá desenvolverse con mayor soltura en diversas situaciones cambiando su forma de actuar en función a la persona con la que tenga que tratar. Son personas que ascienden más rápidamente.

Asunción de riesgos: Es la capacidad que tiene la persona a la hora de decidir asumir un riesgo o no. Los gerentes con esta habilidad más desarrollada toman las decisiones con mayor rapidez y menos información que los que tienen menor capacidad. Hay entidades en las que asumir riesgos es favorable pero en otras se debe de ser más conservador y concienzudo a la hora de decidir.

La personalidad de tipo A: Se trata de personas más competitivas, ambiciosas, activas y siempre pendientes del factor tiempo intentan realizar el mayor número de tareas posibles en el menor tiempo posible. Estas personas soportan mejor la tensión que ellos mismos se provocan puesto que están acostumbrados a trabajar en estas condiciones pero son más hostiles.

La personalidad de tipo B: Este sería el individuo que realiza las tareas a su ritmo sin estar condicionado al factor tiempo, menos ambicioso, no tiene que probarse continuamente para demostrar su valía.

Según diversos estudios realizados los trabajadores que llegan a puestos más importantes en una empresa suelen poseer una personalidad tipo B puesto que sus cualidades son consideradas como más adecuadas para el puesto que han de ocupar.

UN ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

EN LA EMPRESA

RASGO PERSONALIDAD	COMO INFLUYE EN EL TRABAJO
Locus del control interno	<ul style="list-style-type: none"> ○ Más satisfacción ○ Menos absentismo ○ Menos sensibilidad medio de trabajo ○ Más implicación en las labores ○ Acatan peor las órdenes e instrucciones ○ Desempeñan bien trabajos complejos con gran procesamiento de información y aprendizaje ○ Más búsqueda de información ○ Más capacidad para influir en los demás y menor posibilidad que los demás influyan en ellos
Locus del control externo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menos satisfacción trabajo ○ Más absentismo laboral ○ Más sensibilidad medio de trabajo ○ Menos implicación en las labores ○ Acatan mejor las órdenes e instrucciones ○ Se manejan bien en trabajos rutinarios, bien estructurados, bajo la dirección de otros ○ Menor capacidad para influir en los demás y mayor posibilidad de que los demás influyan en ellos
Maquiavelismo alto	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mayor manipulación a otros ○ Más persuasivos ○ Poca influencia a la persuasión de los demás ○ Buenos para trabajos con habilidades de

UN ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

EN LA EMPRESA

	<p>negociación</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Buenos para trabajos que ofrecen incentivos por su consecución
Maquiavelismo bajo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menor manipulación a otros ○ Menor poder de persuasión ○ Mayor influencia a la persuasión
Autoestima alta	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asumen mayores riesgos a la hora de elegir su trabajo ○ Trabajos menos convencionales ○ Metas altas ○ Más disposición a hacer esfuerzos ○ Poca sensibilidad a ambientes de trabajo adversos ○ Menos influencia a las críticas de los demás ○ Menor búsqueda de aprobación ○ Satisfacción alta
Autoestima baja	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menor asunción de riesgos ○ Metas más bajas ○ Baja disposición a hacer esfuerzos ○ Sensibilidad a ambientes laborales adversos ○ Más sensibles a las críticas de los demás ○ Más búsqueda de aprobación ○ Menor satisfacción
Automonitoreo alto	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adaptación mayor a factores externos ○ Inconsistencia entre lo que son y hacen ○ Observación del comportamiento de los

UN ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

EN LA EMPRESA

	<p>demás</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Facilidad en trabajos en los que haya que desempeñar varios papeles
Automonitoreo bajo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menor capacidad de adaptarse a factores externos ○ Consistencia entre lo que son y hacen ○ No tienden a quedarse con los detalles del comportamiento de los demás ○ Dificultad para asumir trabajos en los que haya que realizar distintos roles
Asunción de riesgos alta	<ul style="list-style-type: none"> ○ Más rapidez de decisión con menor manejo de información ○ Útil para trabajos en los que prima la rapidez de decisión
Asunción de riesgos baja	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menor rapidez de decisión con mayor manejo de información ○ Útil para trabajos en los que prime la precisión
Personalidad tipo A	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realización de más trabajo en menor tiempo, prima cantidad a calidad ○ Rapidez en toma de decisiones ○ Menor creatividad ○ Comportamiento más predecible
Personalidad tipo B	<ul style="list-style-type: none"> ○ Prima la calidad a la cantidad ○ Decisiones más reflexivas ○ Se toman su tiempo para resolver los problemas

Cuadro 5. 2. Rasgos de la personalidad y cómo influyen en el trabajo. Elaboración propia a partir de Hellriegel & Slocum (2004) y Robbins (1999).

Los factores, rasgos y dimensiones que componen la personalidad no son pautas de conductas sino que son rasgos inherentes a la propia persona y no son susceptibles de modificación. Dentro de la personalidad se incluyen comportamientos y procesos mentales responsables de ese comportamiento. Astorga (2005).

Sin embargo, la **habilidad** de una persona se puede definir como “la capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo. Es un activo real de lo que uno puede hacer” (Robbins, 1999:46). Estas habilidades pueden ser intelectuales o físicas.

La habilidad intelectual es la que se utiliza para la realización de actividades mentales y la habilidad física es la necesaria para realizar actividades en las que se necesita esfuerzo físico, energía, robustez, fuerza. Robbins (1999).

Las habilidades que según Robbins (1999) se necesitan para el desempeño de las funciones según la dimensión de la actividad intelectual son:

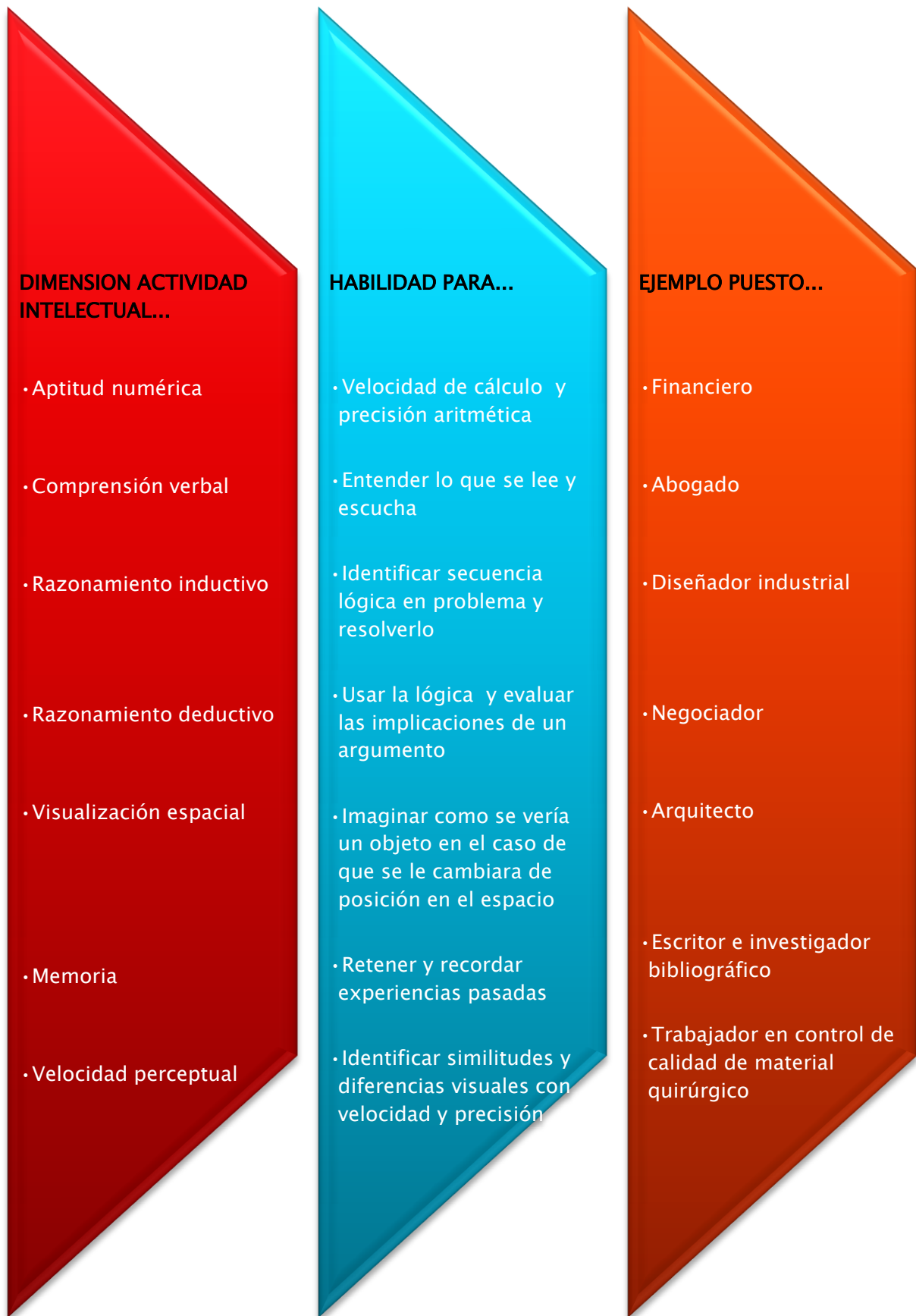


Figura 5. 2. Habilidades para el desempeño del trabajo. Robbins (1999).

Las principales diferencias que se encuentran entre personalidad y habilidad son:

PERSONALIDAD	HABILIDAD
Prefijada	Se puede desarrollar
No se puede controlar ni modificar	Se puede controlar y modificar
Factores internos/Rasgos internos	Formas de actuación
Factores ocultos a los demás que generan pautas de conducta	Factores observables por los demás
No es posible aplicarla para obtener resultados	Se puede aplicar para obtener resultados

Cuadro 5. 3. Diferencias entre personalidad y habilidades. Elaboración propia a partir de Robbins (1999) y Wetten & Cameron (2011).

Dentro del ámbito de las organizaciones empresariales se distinguen las **habilidades directivas**.

Robbins (1999) las define como las diferentes capacidades tanto físicas como intelectuales que tiene la persona para realizar las distintas actividades que debe desempeñar en su puesto de trabajo.

Katz citado por Robbins (1999) va más allá y distingue tres habilidades esenciales que debe poseer el directivo:

Habilidad técnica: Capacidad para llevar a la práctica en el puesto de trabajo el conocimiento adquirido.

Por ejemplo, para ser director financiero se deben tener conocimientos y estudios sobre la interpretación de los distintos Estados Financieros para poder determinar la situación de la empresa, poder identificar posibles problemas y tomar las decisiones adecuadas para solucionarlos.

Habilidad humana: Es aquella capacidad utilizada en las relaciones interpersonales que se llevan a cabo en la empresa. El líder debe tener empatía con los demás, saber comunicar, escuchar y motivar.

En el ejemplo de un caso de absorción de la entidad A a la entidad B, el directivo al cargo de la nueva empresa debe poseer la capacidad de transmitir a los empleados de la entidad absorbida los nuevos objetivos de la empresa y saber motivarles para que se sientan incluidos en el nuevo proyecto del grupo. La habilidad humana es fundamental para saber manejar situaciones complicadas de cambio como esta.

Habilidad conceptual: Capacidad necesaria para analizar las distintas situaciones que se presenten y buscar alternativas y soluciones a los diferentes problemas que puedan surgir.

Si, por ejemplo, una empresa necesita reducir los costes para aumentar el margen de beneficios, el directivo debe sopesar en que departamentos puede recortar gastos buscando alternativas como un proveedor más barato, reduciendo plantilla, ajustando las compras de materias primas,...

Mosley, Megginson y Pietri (2005) incluyen la **Habilidad administrativa**, que es aquella utilizada para la organización del trabajo y sirve para seguir los procedimientos con coordinación y orden.

Por ejemplo sería la utilizada por un directivo cuando decide realizar todos los lunes de la semana una reunión con su equipo para que le comenten la situación de sus trabajos y fija un calendario para la realización de las tareas.

Según Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas son aquellas pautas conductuales desarrolladas por el sujeto y que provocan un resultado. Se caracterizan por:

- Ser identificables: Se pueden observar fácilmente por los demás, no están ocultas.
- Ser controlables: El directivo puede mantener el control sobre las mismas
- Ser conductuales: Como se indicó anteriormente no hay que confundir con los factores de la personalidad sino que se trata de formas de actuación.
- Poderse desarrollar: Se pueden potenciar y son susceptibles a mejora.
- Estar interrelacionadas: Se utilizan conjuntamente para obtener el resultado deseado.
- En ocasiones son contradictorias y paradójicas: Una misma persona puede aplicar distintas habilidades contrarias entre sí.

UN ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

EN LA EMPRESA

La importancia de un correcto desarrollo y manejo de las habilidades interpersonales se pone de manifiesto en numerosos estudios realizados sobre la materia en distintas empresas. Estos permiten concluir que aquellas organizaciones que son más rentables tienen un punto en común y es que sus directivos destacan por las habilidades para administrar de forma eficiente al personal.

En el cuadro siguiente se resumen algunos de dichos estudios señalados por Whetten y Cameron (2011):

OBJETO ESTUDIO (Nº EMPRESAS)	RESULTADO EN LAS EMPRESAS MÁS EFICIENTES	FUENTE Whetten , Cameron (2011)
968 empresas sector industrial	Decremento rotación personal Mayor utilidad por empleado Mayor valor bursátil por empleado	Huselid (1995) Pfeffer y Veiga, (1999)
702 empresas	Incremento valor para los accionistas	Huselid y Becker (1997)
10 empresas	Mayor incremento rendimiento a L/P	Blimes, Wetzker y Xhonneux (1997)
136 empresas no financieras	Supervivencia a L/P	Welbourne y Andrews (1996)
40 compañías manufactureras	Rendimiento cuyo factor clave fue la buena administración	Hanson (1986)

Cuadro 5. 4. Diferentes estudios factores claves en el rendimiento empresarial. Elaboración propia a partir de Whetten & Cameron (2011)

Las principales habilidades interpersonales que debe poseer el directivo para llevar a cabo su gestión son varias:

La motivación. Para que la empresa funcione de manera eficiente, el buen gestor sabe que una de las habilidades que debe aplicar, es la de motivar a sus empleados. Un equipo eficazmente motivado es capaz de solucionar con éxito los problemas a los que se enfrenta en el día a día, por muy complicados que puedan parecer.

En todos los aspectos de la vida se necesitan tener metas e ilusiones que se quieran alcanzar en el futuro. La mayor parte del tiempo se pasa en el trabajo, si no se cuenta con una estimulación adecuada los componentes del equipo no ejercerán la voluntad para hacer el esfuerzo adecuado para la consecución de los objetivos de la empresa. Si por el contrario el directivo emplea las tácticas adecuadas los empleados verán su trabajo de una forma más atractiva, no se conformarán con lo que hacen habitualmente sino que intentarán superarse día a día.

El liderazgo, ganar poder e influencia: Un directivo debe tener la capacidad de hacer cumplir las directrices para la consecución de los objetivos que se persiguen, para ello debe aplicar la habilidad. Un líder es aquel que posee una visión de futuro, sabe alinear a la gente al comunicar la visión y la inspiran para que puedan conseguirla. Whetten & Cameron (2011). Para poder influir en los demás el directivo necesita ganar poder. “El poder es la influencia potencial del líder en los seguidores” (Lussier & Achua, 2002:324) y es esencial poder influir en el comportamiento de los miembros de la organización para lograr que las cosas ocurran. El líder debe tener la habilidad suficiente para hacer un buen uso del poder y utilizar una serie de tácticas de influencia con el fin de lograr la consecución de los objetivos de la empresa

La toma de decisiones: Entre las responsabilidades de cualquier líder se encuentra la toma de decisiones, continuamente surgen situaciones en las que se debe escoger entre uno u otro camino a seguir, sopesar que opción será la más acertada. Se emplea la ética, es decir lo correcto o lo incorrecto de las decisiones y conductas de los individuos. Conociendo los objetivos que se ha marcado la organización se elegirá la manera adecuada destinada a su consecución.

Capacidad para manejar los conflictos: En toda organización existen los conflictos y desacuerdos entre los miembros que la conforman. “El conflicto es el proceso por el que

una de las partes (persona o grupo) percibe que otra se opone o afecta de forma negativa en sus intereses”. (Hellriegel & Slocum, 2004:226). Se produce cuando existe un desacuerdo entre las partes “el éxito de las organizaciones se funda en como superan sus conflictos” (Lussier & Achua, 2002:125). La capacidad para manejar conflictos tiene que ver con la aplicación por parte del directivo de una serie de herramientas como son: los procesos de diagnóstico, los estilos interpersonales, estrategias de negociación y otro tipo de procedimientos diseñados para evitar que se produzcan y poder resolver o minimizar los que ya existen.

Facultamiento y delegación: “Facultamiento consiste en dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere”. (Whetten & Cameron, 2011:443). Los directivos que desarrollan esta habilidad permiten que los empleados tomen sus propias decisiones, se fijen sus metas y obtengan sus recompensas. La delegación es necesaria para descargar de trabajo al directivo ya que sería imposible que pudiese realizar solo todo el trabajo, debe repartir tareas y responsabilidades entre los miembros de su organización. Deben poseer las habilidades adecuadas para saber facultar y delegar de forma eficiente y conseguir así los objetivos fijados por la empresa.

La comunicación: Una comunicación eficiente sienta la base principal para el entendimiento entre las personas, es fundamental para desarrollar y aplicar el resto de habilidades y conseguir la consecución de los objetivos de cualquier organización empresarial. De hecho, la comunicación en la empresa ocupa la mayor parte de la jornada laboral de sus miembros. Con esto se demuestra que el desarrollo de esta habilidad es de suma importancia a la hora de gestionar una entidad. En este sentido, los líderes eficientes deben ser comunicadores eficaces y poseer capacidad para hablar, escuchar, leer y escribir ya que utilizan la comunicación con múltiples fines Lussier & Achua (2002):

- ✓ Informar y dar instrucciones a sus empleados de las tareas a realizar.
- ✓ Comunicarse con su equipo.
- ✓ Motivar a sus subordinados.
- ✓ Transmitir los valores, políticas y líneas de acción de la empresa.
- ✓ Comunicarse con otros miembros relacionados con la organización.

Entre las diversas funciones que cumple la comunicación en la empresa están la de controlar el comportamiento de los miembros de la organización y si se presenta cualquier problema trasladar la incidencia al superior. Se utiliza para motivar a los subordinados explicando las metas a conseguir y los resultados que se persiguen, así como si se sigue el camino correcto para su consecución. Un grupo sin directrices precisas para el desempeño del trabajo no sabrá que protocolo de acción tiene que adoptar. También se utiliza para expresar las diferentes emociones con el resto del grupo. Una buena comunicación facilita la toma de decisiones puesto que se utiliza para recoger información necesaria para la gestión. Robbins (1999).

El estudio de estas habilidades interpersonales es relativamente nuevo y suscita cada vez mayor interés en las empresas. El motivo es que para alcanzar el éxito en la gestión no solo se necesitan habilidades técnicas o conceptuales sino que los diferentes estudios han demostrado que una de las piezas clave son las habilidades interpersonales. Las organizaciones quieren tener en sus equipos a directivos capaces de aprender, desarrollar y saber utilizar cada una de ellas para llevar a cabo una gestión eficaz y mejorar el rendimiento empresarial. Todas son importantes pero la habilidad de la comunicación es la primera que desarrolla el ser humano para hacerse entender con gestos y con el lenguaje verbal y la más utilizada. Un líder debe tener la capacidad para saber transmitir, expresar los pensamientos e ideas y dar las instrucciones con la mayor precisión posible a los otros miembros del equipo. El manejo de una comunicación eficaz constituye una base sólida para el desarrollo del resto de habilidades interpersonales.

6. LA HABILIDAD DE LA COMUNICACIÓN

En el mundo empresarial se han percatado de la importancia que tiene la competencia del manejo de la comunicación para el éxito de las organizaciones.

“La competencia del manejo de la comunicación incluye la habilidad global de usar todos los modos de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en formas verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones. Se puede pensar que esta competencia es como el sistema circulatorio que alimenta las otras competencias. Así como las arterias y las venas mueven la sangre en una persona, las comunicaciones

permiten el intercambio de información, pensamientos, ideas y sentimientos” (Hellriegel & Slocum, 2004:7).

Para manejar la habilidad de la comunicación es preciso manejar otra serie de habilidades que van a ayudar a la misma. La habilidad de descripción sirve para que las ideas se reciban lo más fielmente posible y reconocer que el que transmite puede que no lo haga de forma clara o precisa. También se precisa de habilidad para realizar una retroalimentación constructiva y habilidad de interrogación útil para pedir información en la escucha activa. La habilidad de empatizar es necesaria en el caso de la comunicación no verbal y en la misma escucha activa para captar las emociones de la otra persona.. Y por último también se precisa de habilidad para llevar a cabo una correcta comunicación verbal, escrita y comunicación por vía electrónica.”Los líderes efectivos tienen gran fluidez verbal para articular los sentimientos de los subordinados a través del lenguaje simbólico y metafórico. Los líderes son muy sensibles y saben ajustar su vocabulario al de sus subordinados para hacerles entender con frases sencillas temas complejos” (Bonache & Cabrera ;2002:66)

Lo que más llama la atención de este concepto es que la habilidad de la comunicación se compone de múltiples habilidades diferentes que unidas entre sí constituyen el manejo la competencia de la comunicación.

Hay que manejar la habilidad para transmitir las ideas, la habilidad para retroalimentar adecuadamente dicha transmisión, la habilidad para la escucha activa, la habilidad para la utilización del lenguaje verbal y el no verbal, así como la habilidad para el uso del lenguaje escrito en diferentes medios.

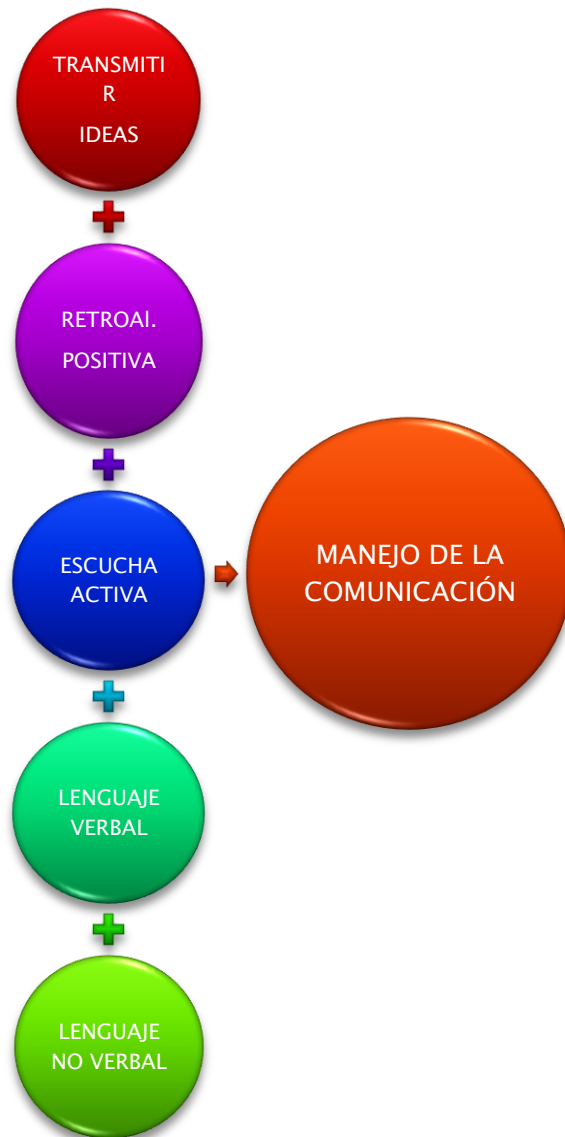


Figura 6. 1. Habilidades que componen la competencia del manejo de la comunicación

Para tener un mejor conocimiento de esta habilidad a continuación se definirá la comunicación, se analizará el funcionamiento del proceso así como los principales elementos que la componen.

6.1. CONCEPTO COMUNICACIÓN:

Los directivos en su día a día tienen que relacionarse con diferentes tipos de personas y a cada una de ellas transmitirles diferentes ideas e información sobre el negocio, cuanto más precisa sea dicha transferencia, mejor podrá entenderla y descifrarla el que la recibe.

Todas las personas se comunican entre sí de forma espontánea. Pero ¿qué es la comunicación? A continuación se exponen algunas de las definiciones que dan los distintos autores:

- Es aquel proceso, flujo o intercambio de información entre dos ó más partes, cuya función básica es compartir información, hechos, suposiciones, comportamientos, actitudes y sentimientos con personas grupos o incluso organizaciones. (Judith R. Gordon, 1997)
- Transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias, actitudes y sentimientos mediante uno o más medios de difusión de generan una respuesta (Don Hellriegel, Slocum, Jr., 2004)
- Transmisión de significados de una persona a otra en las que debe haber transferencia y entendimiento de su significado.(Stephen P. Robbins, 1998)
- Proceso que consiste en transmitir información y significado. Se produce cuando todas las partes entienden el mensaje desde el mismo punto de vista (Robert N. Lussier, Christopher F. Achua, 2002).
- Hecho de transmitir información y comprensión mediante símbolos comunes. (Astorga, 2005:40)

Uniando los puntos comunes de todos estos conceptos se puede concluir que la comunicación es:

Proceso activo entre varias partes cuyo fin es el intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos a través de algún medio y cuyo significado busca ser entendido.

PROCESO ACTIVO	Implica flujo, movimiento, circulación, actividad
ENTRE VARIAS PARTES	Una de la que parte el mensaje y otra que lo recibe
TRANSMITIR	Se busca plasmar en el otro ideas, pensamientos
A TRAVÉS DE ALGÚN MEDIO	Es el canal por el que circula lo que se transmite
BUSCA SER ENTENDIDO	Se pretende que se capte la idea a transmitir de la forma más fidedigna posible

Cuadro 6. 1. Resumen concepto comunicación

6.2. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Una vez definida la comunicación, se va a estudiar donde se genera, cómo se produce y como fluye. En este apartado se explicará cómo funciona el proceso de comunicación, qué fases lo conforman y de qué elementos se compone.

Mosley, Megginson, Pietri (2005) describen el proceso de comunicación con el siguiente esquema:

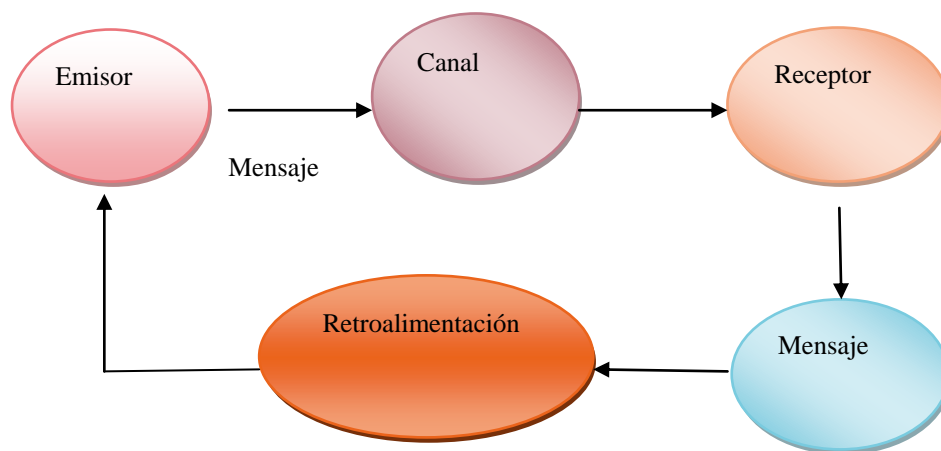


Figura 6. 2. Proceso de comunicación según Mosley, Megginson, Pietri (2005)

Los elementos que componen el flujo de la comunicación

- **Emisor:** Es la persona de la que parte el mensaje, idea, concepto que se pretende transmitir al otro.
- **Mensaje:** Son las expresiones tanto verbales como no verbales que se utilizan con el fin de transferir la idea a comunicar.
- **Canal:** Medio por el que va a circular el mensaje transmitido.
- **Receptor:** Aquel al que va dirigido el mensaje, y para el que adquiere un significado.
- **Retroalimentación:** Al tratarse de un proceso activo suele generar respuestas por parte del receptor.

Se centra en la comunicación del supervisor e indica que este a lo largo del día emite constantemente mensajes con distintos niveles de importancia en su jornada.

Los receptores pueden ser variados, tanto compañeros de su nivel como a otros jefes, subordinados, otras personas no pertenecientes a la empresa. El gerente también es receptor de numerosos mensajes que le envían. Se resalta la importancia de los mensajes no verbales

Robbins (1999) define el proceso de la comunicación como aquel flujo cuyo propósito es transmitir un mensaje de una fuente a un receptor, este mensaje está codificado y enviado a través de algún canal. El receptor lo decodifica y lo dota de un significado.

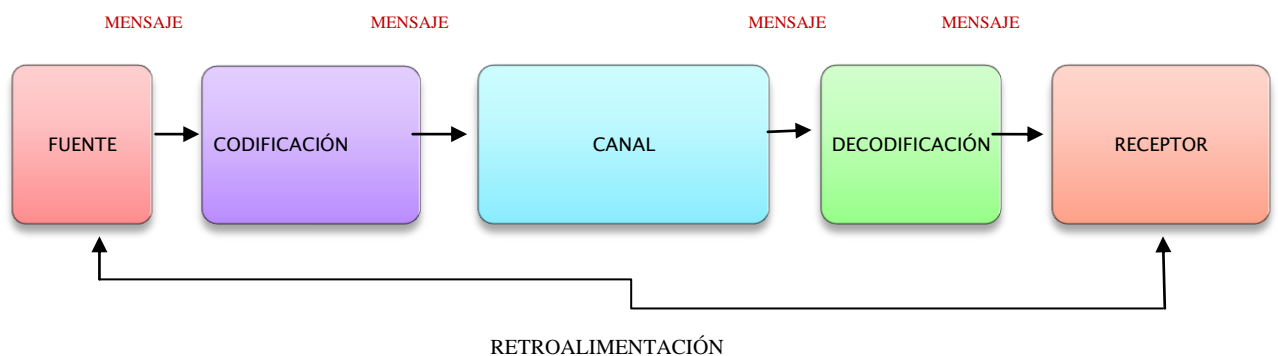


Figura 6.3. Proceso de comunicación según Robbins (1999)

Distingue siete partes en todo este proceso que son:

- **Fuente:** Es el transmisor del mensaje, es el que inicia el proceso.
- **La codificación:** El transmisor convierte el pensamiento que quiere transmitir en determinados símbolos, codifica el mensaje.
- **Mensaje:** Resultado físico de la codificación
- **Canal:** Medio por el que circula el mensaje.
- **Decodificación:** Es la traducción que realiza el destinatario del mensaje y que le va a permitir comprender lo que quiere comunicar la fuente.
- **Retroalimentación:** “Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que codificó, si el mensaje se pone de nuevo en el sistema, surge la retroalimentación”. (Robbins, 1999:313). Es el indicador de si se ha producido entendimiento entre ambas partes.
- **Receptor:** Aquel al que va destinado el mensaje.

En este caso se hace mención de las habilidades y actitudes para leer y escribir, conocimientos, creencias y valores de las personas emisoras y receptoras puesto que influirán en la codificación y decodificación.

Distingue entre canales formales, para transmitir los mensajes de trabajo, e informales para otro tipo de mensajes.

El proceso de comunicación para Gordon (1997), tiene los siguientes componentes:

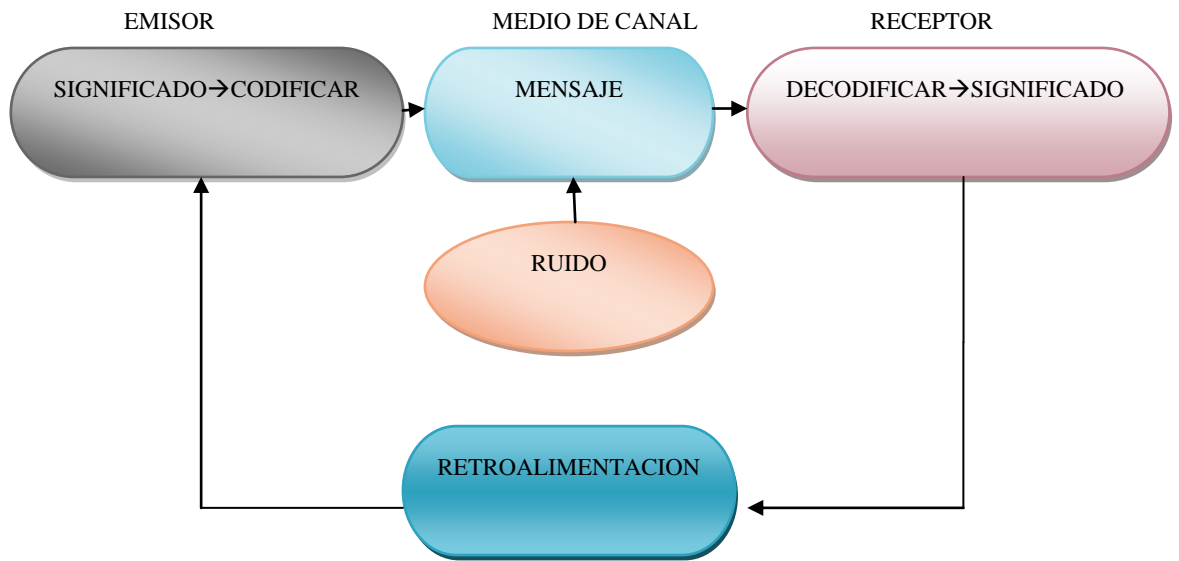


Figura 6. 4. Proceso de comunicación según Gordon (1997)

Se centra en el circuito de comunicación de dos sentidos, se mueve de una persona a otra y el flujo cambia de sentido para volver a la de origen.

- **Emisor:** Emite un mensaje para otra persona
- **Mensaje:** Lo que quiere indicar
- **Codificar:** El emisor expresa el mensaje de forma en que cree que la persona a la que va dirigido lo entenderá.
- **Transmisión:** Envía el mensaje por medio de un canal que define como vinculo formal o informal entre ambas partes.
- **Medio:** La forma en que va a enviar el mensaje
- **Receptor:** Es el destinatario final del mensaje que trata de entenderlo descodificando el mismo, si es vía oral por la escucha o vía escrita con la lectura.
- **Retroalimentación:** Sirve para demostrar que el mensaje ha sido perfectamente entendido.
- **Ruido:** Son las interferencias que se producen y dificultan la interpretación del mensaje.

Los emisores y receptores están influidos por su propia visión o marco de referencia para codificar e interpretar el mensaje. Resalta la riqueza del medio por el que viaja lo transmitido a la hora de generar velocidad en la retroalimentación.

Si no existe la retroalimentación el flujo de la comunicación solamente tiene un sentido y puede dificultar el proceso de comunicación.

Introduce el concepto del ruido que pueden ser obstáculos por los conocimientos, idioma, ruido físico en sentido literal que suponen una traba en el proceso.

Don Hellriegel & Slocum (2004) muestran una representación del proceso de comunicación como una sucesión de fases más elaborada y completa que los anteriores, incorporando más elementos en la ilustración.

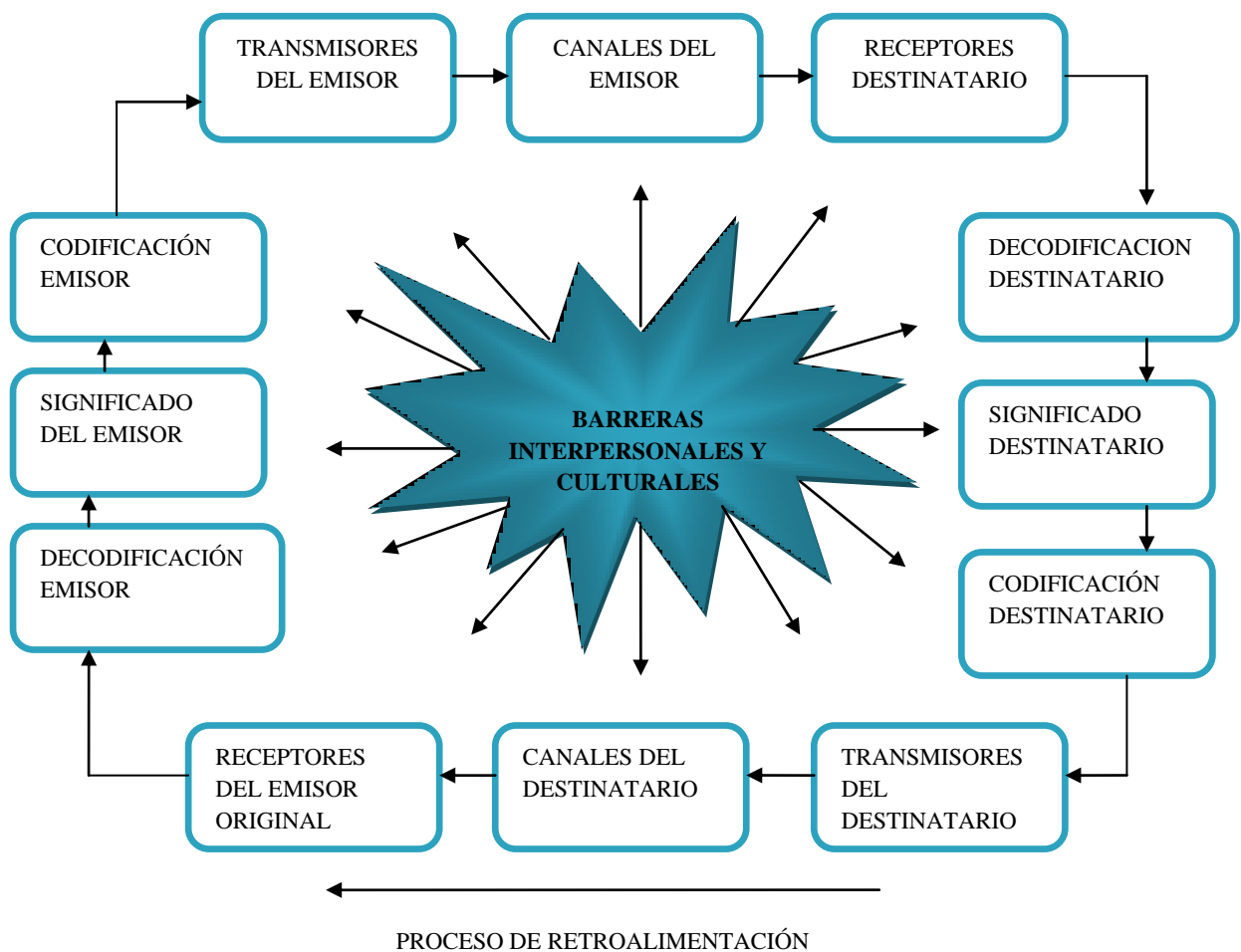


Figura 6. 5. Proceso de comunicación según Hellriegel & Slocum (2004)

- **Emisor y receptor:** Son los protagonistas del intercambio, estos papeles se intercambian a lo largo del proceso. Según este autor las metas de cada una de estas figuras influyen en los procesos de comunicación. A mayor diferencia entre las metas de ambos, existirá más posibilidad de distorsión y viceversa.
- **Transmisores:** Medios utilizados por el emisor para enviar el mensaje. Una vez enviado el mensaje el emisor pierde el control directo sobre el mismo.
- **Receptores:** Medios utilizados por el receptor para recibir el mensaje. Tanto en los transmisores como en los receptores pueden participar varios de los sentidos del cuerpo humano: la vista, oído, tacto, olfato y gusto.
- **Mensaje:** Son los datos codificados que se quieren transmitir. El significado del mismo está influenciado por quien lo crea, el que lo recibe, el contexto del mismo.
- **Canales:** Medios por los que circulan los mensajes
- **Codificación:** Le da la forma al mensaje, es de suma importancia la manera de expresarse y el conocimiento del lenguaje que tenga el emisor y escoger el adecuado para que lo entienda el receptor.
- **Decodificación:** Es tarea del receptor saber interpretar el mensaje de la manera más exacta posible.
- **Retroalimentación:** Respuesta del receptor que pasa a ser emisor y hace llegar al receptor a través de unos canales, sirve para que el emisor compruebe si el mensaje se ha interpretado de la forma esperada.
- **Las barreras:** Son los obstáculos de la comunicación que hacen que el mensaje no reciba de la manera deseada y de los que se hablará en los siguientes apartados.

Estos autores dan mucha importancia a la riqueza de los medios “Cada medio posee una riqueza constituida por una mezcla de varios factores. Un factor es la velocidad de retroalimentación personalizada que permite el medio... un segundo factor es la diversidad de señales y lenguaje que permite el medio.” (Hellriegel & Slocum, 2004: 292-293).

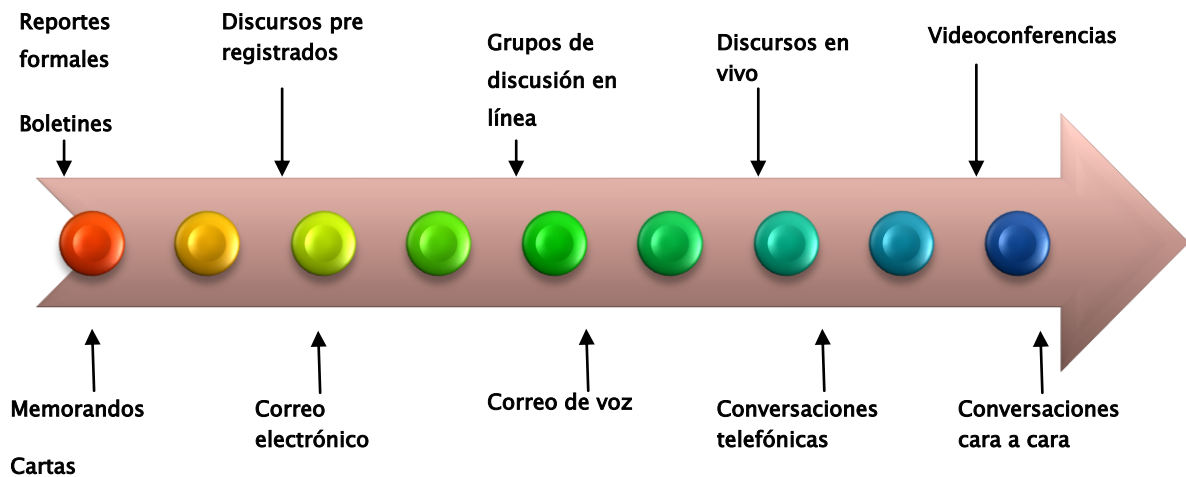


Figura 6. 6. Canales de comunicación de menor a mayor riqueza de información. Robbins & Judge (2009)

Introducen el concepto de datos como el resultado de la comunicación, estos pueden ser palabras habladas o escritas, resaltando la importancia del diálogo cara a cara puesto que la retroalimentación se da en el momento.

Como se desprende de estas revisiones es que todos los autores coinciden en la descripción del proceso de comunicación, como aquel flujo que comienza con el emisor o fuente que envía un mensaje codificado a través de algún canal de comunicación a un receptor o destinatario, este descifra el mensaje y emite una respuesta retroalimentando el proceso.

Lo ideal es que interpretación que hace el receptor sea lo más parecida a lo que quería transmitir el emisor, en las últimas ilustraciones se ve como se incorporan los elementos del ruido y las barreras que son las que distorsionan el mensaje y hacen que el mensaje no sea interpretado con toda la exactitud que se precisa.

Se puede sacar en conclusión que trata de un proceso de circulación dinámico en el que viaja el mensaje y el emisor se convierte en receptor a través de la retroalimentación por lo que se aprecia que la comunicación se mueve en dos direcciones; de emisor a receptor y viceversa. Se utiliza un código seleccionado por el que se envía el mensaje y debe ser el adecuado para que el destinatario sea capaz de interpretarlo. Así pues el emisor debe seleccionar un canal apropiado en función a la naturaleza del mensaje que

quiera enviar. Hay que resaltar lo que los autores denominan como riqueza de los canales, tendrán mayor riqueza aquellos que permitan más diversidad de señales a mayor velocidad. En el gráfico realizado a partir de Robbins & Judge (2009) vemos que las conversaciones cara a cara y las video conferencias son los canales con más riqueza frente a los boletines y reportes formales que son los que tienen menor.

En las organizaciones empresariales los flujos de comunicación son constantes y múltiples. En el caso por ejemplo, de una empresa dedicada al sector servicios que comercializa viajes y posee sucursales en las distintas provincias de España, el director de cada una de las sucursales debe comunicarse con diferentes personas. Mantiene contacto con su jefe de zona, director general, grupo que lidera, proveedores de los distintos productos que se comercializan, proveedores de las aplicaciones informáticas utilizadas, clientes, otros directores de provincia, personal de otros departamentos centrales de la empresa ...para transmitir diversos mensajes. El proveedor de Londres, con el que la empresa tiene contrato, esta ofertando hoteles de peor calidad a los acordados. El director de la sucursal de Oviedo llama por teléfono a su jefe de zona, y posteriormente envía correo, para informar de la incidencia y buscar una solución. En este ejemplo se identifican los elementos del proceso de comunicación:

Emisor	Director sucursal Oviedo
Mensaje	Problema con el proveedor viajes Londres
Código	Lenguaje verbal oral y escrito
Canal	Vía telefónica Correo electrónico
Decodificación	Escucha y lectura de los mensajes
Receptor	Jefe de zona Norte
Retroalimentación	El jefe de zona se pone en contacto con el proveedor y resuelve el problema. Contesta al director de la sucursal de Oviedo que ha sido solucionado

Cuadro 6. 2. Ejemplo flujo de comunicación

6.3. CUALIDADES DEL EMISOR Y RECEPTOR

El emisor y el receptor son las dos partes que hacen que se produzca el proceso de comunicación, el emisor es el que lo pone en funcionamiento y el receptor al generar su respuesta lo retroalimenta.

Para que el proceso sea lo más eficaz posible es deseable que presenten una serie de cualidades que se citan a continuación Robbins (1999):

- **Habilidades de lenguaje:** Un directivo que tiene la suficiente pericia para escribir, leer, hablar, escuchar, tiene mayor capacidad para expresarse hábilmente.

Una persona que maneja mayor vocabulario, sabe redactar o tiene más facilidad de palabra podrá hacerse entender mejor que otra que se expresa más deficientemente.

- **Actitud:** Todas las personas tienen ideas preconcebidas sobre diferentes asuntos, estas pueden afectar al proceso de comunicación puesto que estas no van a permitir tener una posición neutral a la hora de emitir o recibir el mensaje.

- **Conocimientos:** Limitan el proceso de comunicación, si no se tienen demasiados el proceso puede ser deficiente, pero si se tienen demasiados también se puede distorsionar el mensaje por transferir demasiada información.

- **Sistema sociocultural:** Cada sociedad tiene unos valores, culturas y normas que condicionan a las personas a la hora de comunicarse.

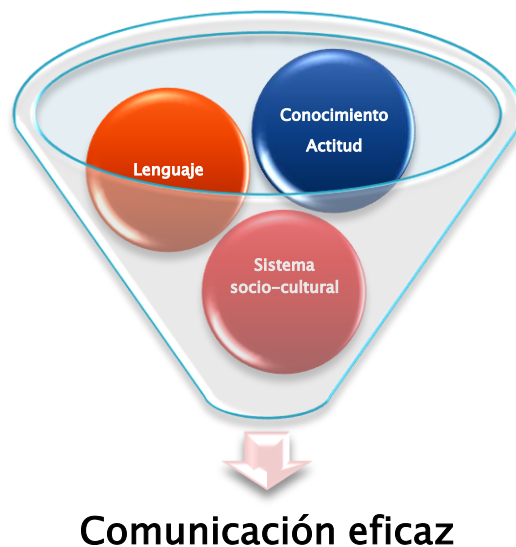


Figura 6.7. Cualidades necesarias para un buen manejo de la comunicación. Elaboración propia a partir de Robbins (1999).

Para una comunicación de calidad sus protagonistas deben poseer unas cualidades adecuadas que facilite su proceso. Este proceso estará condicionado a la habilidad de lectura, escritura y la riqueza de léxico que posean ya que a mejor manera de expresarse mejor interpretación tendrá el mensaje. El proceso también está influenciado por el sistema socio cultural al que pertenecen los individuos, no será lo mismo una comunicación de un país anglosajón que una comunicación de un país árabe por ejemplo.

Otro condicionante son sus actitudes a la hora de interpretar el mensaje si ya existen ideas preconcebidas sobre lo que se transmite la interpretación no va a ser la misma que si no se tuviesen. Y por último mencionar que los conocimientos que posean pueden ayudar a la comunicación o distorsionarla, por ejemplo, un director financiero dependiendo de con quién esté hablando puede usar una terminología más técnica o más sencilla para que se entiendan sus explicaciones. Si el receptor no tiene conocimientos suficientes sobre el tema a tratar será muy difícil que interprete el mensaje adecuadamente.

6.4. LOS FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

En la empresa la comunicación no siempre circula de la misma manera. Se distinguen distintos flujos en función de la forma en que se mueve. Los tres tipos de circulación de información que se encuentran en las organizaciones son: los flujos descendentes, ascendentes y cruzados.



Figura 6. 8. Representación de los flujos de la comunicación

Flujos descendentes: Si la circulación de dicha comunicación parte de los estamentos superiores y se dirige a los inferiores de la entidad se denomina descendente. En el caso del directivo se produce la comunicación descendente cuando este se comunica con el equipo que dirige, u otros miembros del organigrama con rango menor. Es importante a la hora de transmitir los objetivos de la empresa, valores, políticas, cambios, resultados, instrucciones para la realización de las tareas,...

Se puede fomentar este tipo de comunicación de diversas maneras: fijando reuniones con la plantilla, a través de videoconferencias, a través de llamadas telefónicas o audio conferencias, vía correo electrónico, con visitas a los puestos de trabajo, creando notas informativas, circulares, cartas o comunicaciones. Robbins (1999).

Sirva de ejemplo el director de un banco que convoca una reunión con los directivos de los distintos departamentos de la Entidad para informarles de la nueva política que va a adoptar la misma para el siguiente periodo y el método de trabajo a seguir.

Este flujo es más corto en empresas con organigramas reducidos, pero en aquellas con muchos niveles puede ocurrir que el jefe necesite alguna respuesta para confirmar que el proceso de comunicación ha funcionado correctamente. Si el directivo no es un buen comunicador puede existir un problema de entendimiento con el subordinado por tener un concepto de comunicación erróneo. Los problemas que pueden surgir en este tipo de circulación son:

- Reserva o manipulación de la información: Los directivos solamente cuentan una parte de la información o la versionan, puesto que piensan que conocer la totalidad sería contraproducente. Por ejemplo, en un proceso de fusión se reserva información sobre los recortes de personal para no crear preocupación en la plantilla.
- Distorsión del mensaje: La información no llega tal y como se transmitió en el origen, puede que por las distintas interpretaciones de los distintos puntos por los que viaja.

Este tipo de problemas pueden generar malestar, hacer que los subordinados busquen información por otras vías, que aumenten los rumores en la organización y crear un ambiente de desconfianza hacia el directivo y pérdida de confianza. Gordon (1997)

Flujos ascendentes: Si la circulación de dicha comunicación parte de los estamentos inferiores de la entidad a los superiores se denomina ascendente. El flujo es el contrario

al anterior. En este caso el receptor del mensaje es el directivo y el emisor una persona que depende de él. Este tipo de flujos se utiliza para que el directivo recoja información básica para la realización de la gestión y control, conocer las opiniones de los empleados sobre sus trabajos y captar ideas para la mejora Robbins (1999). Es de suma importancia para fomentar la participación de los distintos miembros en el funcionamiento de la empresa, se utilizan para transmitir sugerencias, mejoras, incidencias... Gordon (1997).

Se puede establecer fijando reuniones semanales de seguimiento y control, creando buzones de sugerencias a disposición de los empleados, encuestas para los empleados, encuentros informales donde surjan ideas, manuales de funciones. Robbins (1999).

Es la utilizada en el caso de que los directores territoriales del banco antes citado decidan reunir a los directores de las diferentes sucursales para que les trasladen sus impresiones y las incidencias que se encuentran en su gestión diaria, así como les aporten posibles soluciones a los conflictos. La comunicación viaja vía ascendente.

Flujos de comunicación cruzados: Estos se subdividen en flujos horizontales y diagonales. Cuervo (2008).

- **Flujos horizontales:** La comunicación circula entre personas del mismo nivel jerárquico, están al mismo nivel en la organización. Se produce cuando el directivo se comunica con otros de su mismo rango en el organigrama de la empresa. Fomenta la cohesión entre los equipos.
- **Flujos diagonales:** En este caso la comunicación se mueve entre personas que no tienen el mismo nivel ni una relación jerárquica directa.

Si los flujos diagonales son autorizados por los superiores para facilitar la transferencia de información son beneficiosos, pero si por el contrario estos no están al tanto de estos y por ejemplo se toman decisiones sin su conocimiento crean problemas. Robbins (1999).

Este tipo de flujos tiene gran importancia en las empresas puesto que éstas cada vez tienen un mayor nivel de especificación. Es necesaria la circulación diagonal para coordinar las diferentes tareas llevadas a cabo en la organización. También es la utilizada en el caso de los equipos, para que un equipo funcione tiene que tener una fluida comunicación entre sus miembros.

Flujo de comunicación informal: A este flujo hacen mención Mosley, Megginson, & Pietri (2005), se trata de un flujo que se sale de los patrones establecidos, no forma parte de la comunicación formal y se denomina "el radio pasillo". Este flujo sirve para poder enterarse de cosas que por vía formal no se llegarían a saber y para fomentar las relaciones sociales de las personas de la empresa. Podría existir algún recelo sobre la veracidad de estas informaciones de estas comunicaciones, pero según algunos estudios realizados se ha comprobado que un 75% de la misma es correcta. Si en una organización el directivo no mantiene informados a sus subordinados estos recurrirán a utilizar este flujo de información. Si por el contrario mantiene debidamente informados a sus miembros el radio pasillo reducirá su actividad, aunque siempre existirá dentro de la empresa.

Por ejemplo, una entidad financiera decide realizar una campaña destinada a fomentar la contratación de seguros de hogar. Para concretar la forma de operar se reúnen los jefes de los departamentos de organización, seguros, banca telefónica y comercial. Dicha comunicación es horizontal.

La comunicación diagonal se produciría en el caso de que un empleado de atención al usuario llame al encargado de producción del departamento de seguros para preguntarle alguna duda en la contratación de su seguro.

Existe un fallo en el flujo de comunicación lateral cuando por ejemplo, dos empleados del departamento de compras duplican la orden de solicitud de mercancías a un proveedor realizando la misma petición cada uno por su lado. Si hubiese existido un flujo lateral y se hubiesen comunicado se habrían puesto de acuerdo para que uno de ellos la llevase a cabo.

Si se sabe que la empresa va a cambiar el organigrama pero no facilita información a sus empleados, ante la incertidumbre, empezará a funcionar el flujo de información informal.

A continuación se ilustra un ejemplo práctico de representación de los flujos de comunicación de la empresa:

EN LA EMPRESA

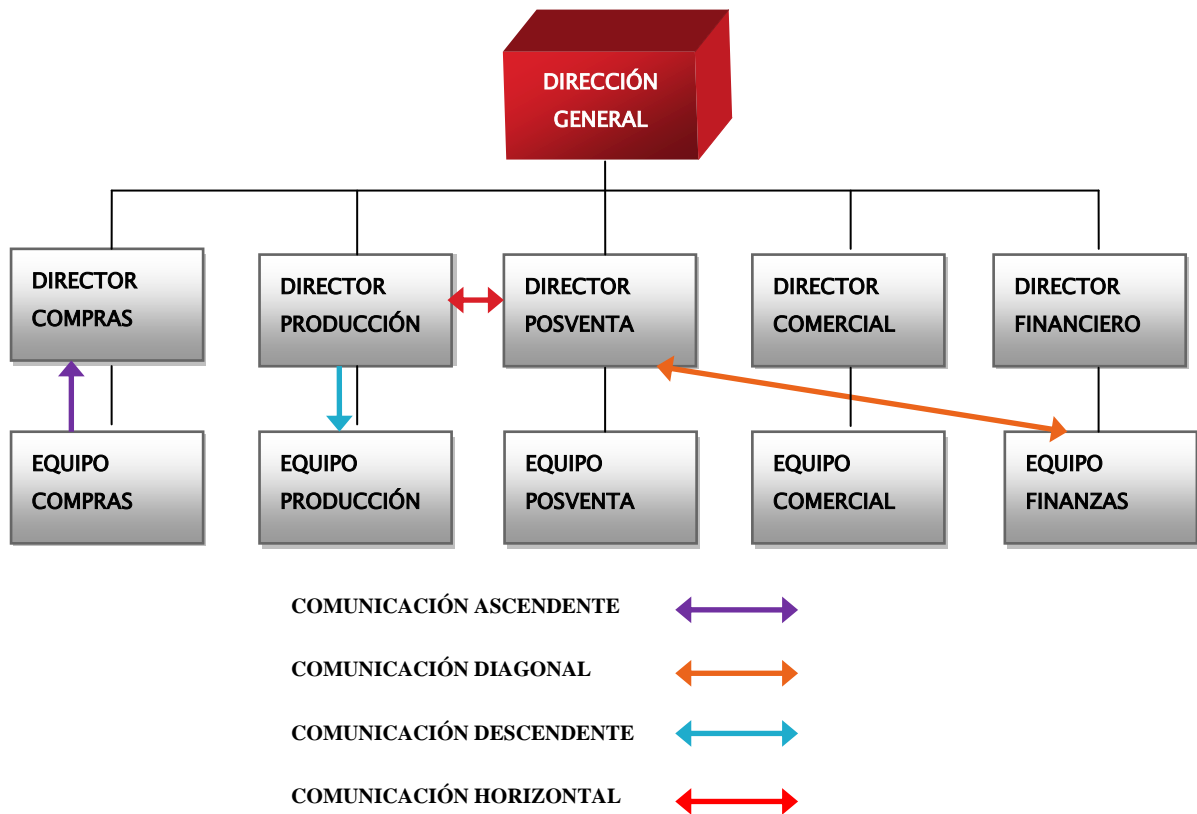


Figura 6. 9. Ejemplo de los flujos de comunicación en una empresa

La conclusión que se puede extraer de este punto es que la comunicación en una empresa se mueve en diversas direcciones según el objetivo que se pretenda conseguir. En toda empresa debe fluir en diferentes sentidos para que exista mejor entendimiento entre sus miembros. La inexistencia o ruptura de alguno de ellos provocará malentendidos y restará eficiencia a la entidad, y alimentará la circulación del flujo informal de comunicación. Un directivo eficiente procurará que exista un fluido flujo descendente para comunicarse con sus subordinados y estará abierto a las necesidades y sugerencias de estos facilitando el flujo ascendente. También se han propuesto diversas maneras de facilitar los flujos de circulación.

6.5. TIPOS DE COMUNICACIÓN

No solamente se transmiten mensajes compuestos de palabras, existen otras formas de comunicación con señales no verbales. En este apartado se describe lo que es la comunicación verbal y la no verbal.

✓ **La comunicación verbal:**

Es aquella en la que se utilizan las palabras para transmitir el mensaje. A mayor riqueza del lenguaje mejor calidad tendrá el mismo. Aunque cada palabra tiene un significado concreto, puede ocurrir que el sujeto que la interprete le asigne otros significados distintos.

Así pues la comprensión del mensaje por parte del receptor dependerá de la jerga utilizada, de las connotaciones de las palabras utilizadas que hará que los sujetos la interpreten de manera distintas.

Los tipos de la comunicación verbal según Leal Millán & Otros (1999) son las siguientes:

- Comunicación fática: Es la utilizada al conocer una persona y empezar la relación. Son charlas intrascendentes.
- Comunicación catártica: Se liberan las emociones contenidas con un interlocutor que comprenda.
- Comunicación informativa: Es una de las principales de la empresa y consiste en el intercambio de ideas, datos y hechos.
- Comunicación persuasiva: Empleada para reforzar o modificar la actitud de la otra persona para que actúe de determinada manera.
- Comunicación de entretenimiento: Tiene un carácter lúdico y de esparcimiento.

Existen estudios recientes que demuestran que los hombres y las mujeres utilizan estilos diferentes en la comunicación verbal. Las mujeres utilizan una forma de comunicarse más facilitadora y colaboradora mientras que la de los hombres se inclina hacia la acción, información y control. Las mujeres utilizan charlas para crear vínculos (charlas de confianza) y los hombres utilizan charlas para demostrar sus conocimientos (charlas de informes). Gordon (1997)

Robbins & Judge (2009) resaltan que la comunicación verbal puede ser:

UN ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

EN LA EMPRESA

TIPO	FORMAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ORAL	<ul style="list-style-type: none"> - Discursos - Análisis de persona a persona - Análisis grupales - Rumores informales 	<ul style="list-style-type: none"> - Velocidad - Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> - Distorsión del mensaje
ESCRITA	<ul style="list-style-type: none"> - Memorandos - Cartas - Faxes - Correo electrónico - Mensajería instantánea - Periódicos organizacionales - Noticias en tabloneros - Cualquier otro dispositivo que se transmita por palabras o símbolos escritos 	<ul style="list-style-type: none"> - Tangible - Verificable 	<ul style="list-style-type: none"> - Se emplea más tiempo - Retroalimentación no es inmediata o puede que no ocurra

Cuadro 6. 3. Tipos de comunicación verbal, ventajas e inconvenientes. Elaboración propia a partir de Robbins & Judge (2009)

Antes de enviar el mensaje deben plantearse las siguientes cuestiones:

- Fijar el objetivo del mensaje: Los posibles objetivos pueden ser influir, informar, expresar emociones.
- A quien va dirigido: Se decidirá cuál es el receptor del mensaje.
- Cómo se va a enviar: Se seleccionarán los canales apropiados teniendo en cuenta a quien va dirigido y el contenido.
- Cuando se transmitirá : Saber cuál es el momento adecuado para dar el mensaje

EN LA EMPRESA

- Donde se transmitirá: Puede ser en la oficina, en la sala de juntas, oficina del proveedor,...

Para facilitar la transmisión de mensajes orales se puede seguir el siguiente proceso.

Lussier & Achua (2002):

- Generar confianza con el interlocutor charlando previamente para ayudar a preparar la conversación.
- Definir el objetivo de la comunicación: Si el mensaje que se pretende enviar es para influir hay que dejar claro el objetivo antes de dar los pequeños detalles. Otros objetivos pueden ser informar y expresar emociones.
- Transmitir el mensaje: Si se quiere influir es importante comunicar el procedimiento a seguir y fijar plazos para la consecución del objetivo. Como en el punto anterior también se pueden transmitir informaciones y emociones.
- Verificar si se ha entendido cuando se envía información y se quiere influir. Se pueden realizar preguntas o parafrasear.
- Lograr un compromiso y hacer un seguimiento: Es importante para comprobar que se realizan las tareas asignadas.

Si el mensaje es escrito se pueden seguir estas pautas:

- Organizar lo que se pretende transmitir, preparar esquema, fijar objetivo antes de comenzar a redactar Al escribir el mensaje determinar primero el propósito, a continuación plantear el propósito y fijar la acción en último lugar.
- Redactar de forma sencilla y clara. Para que el receptor lo comprenda de la mejor manera posible.
- Retocar y corregir el texto escrito.

Se han apuntado dos tipos de clasificaciones de la comunicación verbal, uno en función a lo que se transmite y la otra en función a como se transmite.

La comunicación oral es rápida y tiene como ventaja la retroalimentación inmediata del mensaje, siendo la más eficaz por ese motivo la que se produce cara a cara. El principal problema de la misma es la distorsión en el caso de que el mensaje pase de unas personas a otras debido a la interpretación que hace cada una de ellas. La comunicación

escrita consume más tiempo para preparar el mensaje y una retroalimentación más lenta pero este queda físicamente justificado. Por ejemplo en el caso de tener que comunicar algo complicado la comunicación oral permitirá explicar mejor el mensaje y asegurarse de que el otro lo ha comprendido, pero si se quiere transmitir un mensaje y que quede verificada su entrega al receptor se utilizará la comunicación escrita. Se han propuesto una serie de procedimientos a seguir para facilitar la elaboración del mensaje y mejorar la efectividad de la comunicación.

✓ **La comunicación no verbal:**

Se puede definir como “los mensajes enviados por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de las manos y ojos.” (Astorga, 2005:41). Astorga (2005) destaca la imposibilidad de controlar sus efectos y confiere importancia a la inflexión de la voz, expresión corporal, contacto ocular, gestos y postura.

Para Hellriegel & Slocum (2004) la comunicación no verbal es aquella que introduce respuestas humanas que no tienen relación con el lenguaje. Realiza una clasificación de las **funciones** que tiene la comunicación no verbal con respecto a la verbal :

Repetir: Sirve para dar énfasis a lo dicho verbalmente. Por ejemplo, cuando el emisor dice no de palabra y a la vez con su movimiento de cabeza.

Contradecir: Las expresiones y gestos son contrarios a lo que se dice. Una persona puede decir que está contenta, pero expresar seriedad en su rostro.

Sustituir: En este caso se utiliza la expresión no verbal para transmitir el mensaje. Por ejemplo, realizan una pregunta a la persona y esta para decir que no sabe la respuesta se encoge de hombros.

Complementar: Sirve de apoyo a lo que se dice. Si se expresa alegría a través de una sonrisa y a la vez se expresa a través de palabras.

Gordon (1997) define la comunicación no verbal como el conjunto de gestos, objetos materiales , tiempo y espacio que se utiliza para aclarar o confundir el significado de la comunicación verbal. Añade a la clasificación de relaciones entre comunicación verbal y no verbal la siguiente:

Acentuar: sirve para recalcar el mensaje verbal. Cuando se dice algo muy importante y se acompaña con un movimiento de manos firme.

Para Mosley, Megginson, & Pietri (2005) la comunicación no verbal es “la impresión acerca de las emociones de una persona, como enojo felicidad o temor, se forma principalmente a través del tono de voz de esa persona, de su expresión facial o de otros medios no verbales y no a través de las palabras que usa esa persona.” (Mosley, Megginson, & Pietri, 2005:158)

“ Ningún análisis de comunicación estaría completo sin considerar la comunicación no verbal; que incluye los movimientos corporales, las entonaciones, o el énfasis que se le da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor”.(Robbins & Judge, 2009:357). Los principales mensajes que transmite la persona con este tipo de lenguaje son el grado en el que interesa la otra persona y el estatus percibido entre ambas. Si la otra persona es del agrado de la que comunica se acercará más y tendrá más contacto con ella, y si es de un estatus mayor realizará más movimientos.

Dentro de la comunicación no verbal se pueden distinguir dos **componentes** .García-Rincón & Hernández (2008):

Lo que se denomina como **paralenguaje**, donde adquiere protagonismo la voz de la persona. No tiene que ver las palabras que se dicen, que correspondería al apartado de comunicación verbal si no que, se fija en otros matices de la voz como el tono, el énfasis, la pausa, los silencios, los ritmos, la inflexión y la dicción. Hellriegel & Slocum (2004) añaden a este tipo de lenguaje los bostezos, la risa y el ripio, que consiste en decir algunas expresiones como ah, um o ejem.

Por ejemplo el jefe quiere comunicarle a un miembro de su equipo que ha habido un fallo en la tramitación de una operación. Si este emplea un tono de voz muy elevado para comunicar el error, le transmitirá enfado y crítica hostil. Pero si le dice las mismas palabras con un tono suave pero firme el empleado las interpretará como instrucciones para corregir el procedimiento y mejorar en su trabajo.

Una persona que habla muy despacio puede transmitir poca energía y cansancio, mientras que la que habla muy deprisa transmite nerviosismo o actividad excesiva.

El **lenguaje gestual**, se centra en las expresiones del cuerpo y revela mucha información sobre las personas que intervienen en los procesos de comunicación. El estudio académico de los diferentes movimientos del cuerpo, ya sean gestos tanto

faciales como corporales es lo de se denomina Kinestesia. Robbins (1999). Dentro de estos se pueden mencionar:

La postura: Una persona de porte erguido transmite seguridad y elegancia, si por el contrario la persona tiene una postura encorvada transmite cansancio y abatimiento. Si durante una reunión la persona se inclina hacia el interlocutor demuestra interés lo contrario que demuestra si se inclina hacia atrás.

Gestos del rostro: Existen estudios que demuestran que las distintas emociones de las personas se transmiten a través expresiones del rostro. Para ello se divide este en las tres partes que en función a sus movimientos o contracciones musculares comunican tristeza, sorpresa, alegría, decepción... Por ejemplo una persona que se siente alegre mostrará una frente lisa, unos ojos entornados y una sonrisa en la boca. García-Rincón & Hernández (2008).

ZONA 1: Frente y cejas

ZONA 2: Ojos

ZONA 3: Resto

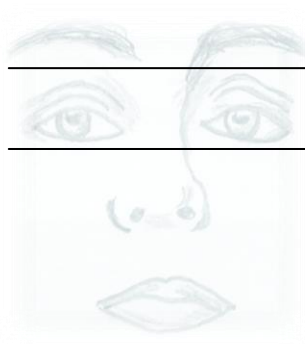


Figura 6. 10. Mapa del rostro FAST (Facial Affect Scoring Technique) de elaboración propia a partir de García-Rincón & Hernández (2008)

La sonrisa: Es otro de los gestos claves del rostro humano que transmite afabilidad.

Si una persona tiene que hacer una petición a su jefe intentará realizarla en un día en que observe que está sonriente al pensar que está más receptivo.

Hay sonrisas que surgen de forma espontánea en función a los sentimientos y otras que pueden controlarse en función a lo que se pretenda comunicar. García-Rincón & Hernández (2008) realizan una clasificación de la misma:

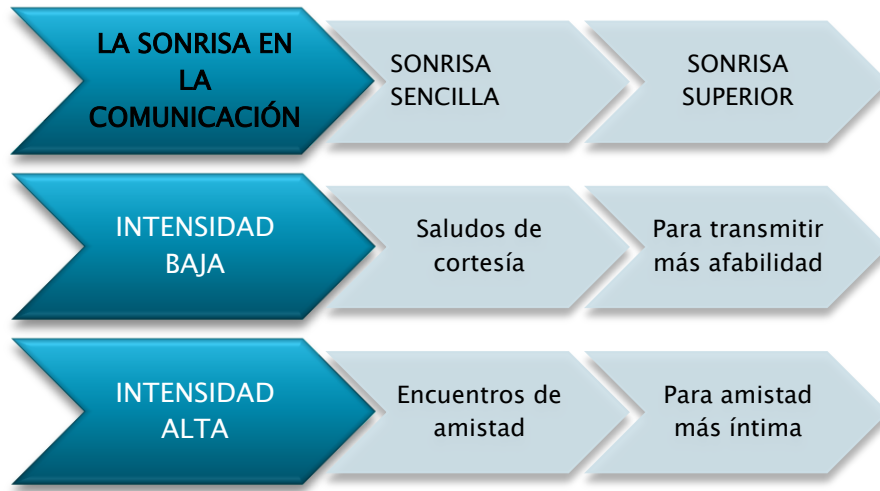


Figura 6. 11. Clasificación de la sonrisa. García-Rincón & Hernández (2008)

En una reunión de trabajo con alguien que se acaba de conocer no procedería mostrar una sonrisa de gran intensidad ya que daría sensación de falsedad. Una sonrisa de intensidad baja sería más apropiada para mostrar cordialidad a la otra parte. Siempre es agradable relacionarse con gente que ofrece una sonrisa al saludar.

La mirada: Es un elemento esencial para establecer conexión en la comunicación cara a cara. La vista es el primer sentido que se utiliza al iniciar una comunicación con otra persona cara a cara. Dependiendo del contacto visual que se tenga con la otra persona se enviarán señales con diferente significado. Así pues, si se mira fijamente puede demostrar interés, desviar la mirada puede significar timidez o falta de interés sobre lo que dice la otra persona o si quien desvía la mirada es el emisor significará inseguridad.

García-Rincón & Hernández (2008) clasifican la mirada en tres tipos, en función a la relación que mantengan las personas que se comunican:

- Mirada de negocios: Se fija al triángulo formado por los ojos y la frente de la persona con la que se mantiene la conversación.
- Mirada social: Se fija la mirada al triángulo formado por ojos y boca.
- Mirada íntima: La mirada se fija en el triángulo ojos, mentón y puede dirigirse a otras partes del cuerpo.

Un control perfecto de la mirada requiere mirar aproximadamente un 50 ó 60 % de la conversación desviando la misma unos 6 segundos.

Según se ha podido comprobar las pupilas también son una fuente de información, si estas se dilatan es señal de agrado y si se dilatan de desagrado.

El movimiento de las manos: Cuando una persona se expresa suele mover las manos para explicar o enfatizar lo que quiere decir. Estos movimientos también “hablan” y transmiten diferentes cosas. García-Rincón & Hernández (2008) combinan estos movimientos para conferirles un significado:

LOS MOVIMIENTOS DE LAS MANOS EN LA COMUNICACIÓN		
	ABIERTO	CERRADO
LENTO	Exponer ideas Convencer Sinceridad	Timidez Temor Duda Inseguridad
RÁPIDO	Dar explicaciones Persuasión manipulativa Fuerza en las ideas	Defensa Barreras Desacuerdo

Figura 6.12. La danza de las manos. García-Rincón & Hernández (2008)

El apretón de manos es en muchas ocasiones el saludo inicial en un encuentro de negocios, si el directivo estrecha firmemente la mano expresará decisión, si la aprieta fuerte es señal de dominio y si la mano está flácida indica sumisión. Si en una reunión el que habla pone las manos hacia arriba expresa sinceridad si la pone hacia abajo significa que quiere ejercer el control.

El contacto corporal: Es una forma de crear empatía rápidamente con la otra persona. Se puede realizar en forma de palmaditas en hombros y espalda, tocar levemente el brazo del interlocutor, pasar brazo por el hombro o apretar las manos. En todo caso siempre debe hacerse de forma respetuosa para no lograr el efecto contrario. Astorga (2005).

Características personales físicas: Estas pueden ser el peso de la persona, el color de los ojos y pelo, la forma del cuerpo, el olor corporal, aliento, estatura.. Hellriegel & Slocum (2004).

Las distancias: Otro punto a tener en cuenta dentro del lenguaje no verbal son las distancias.

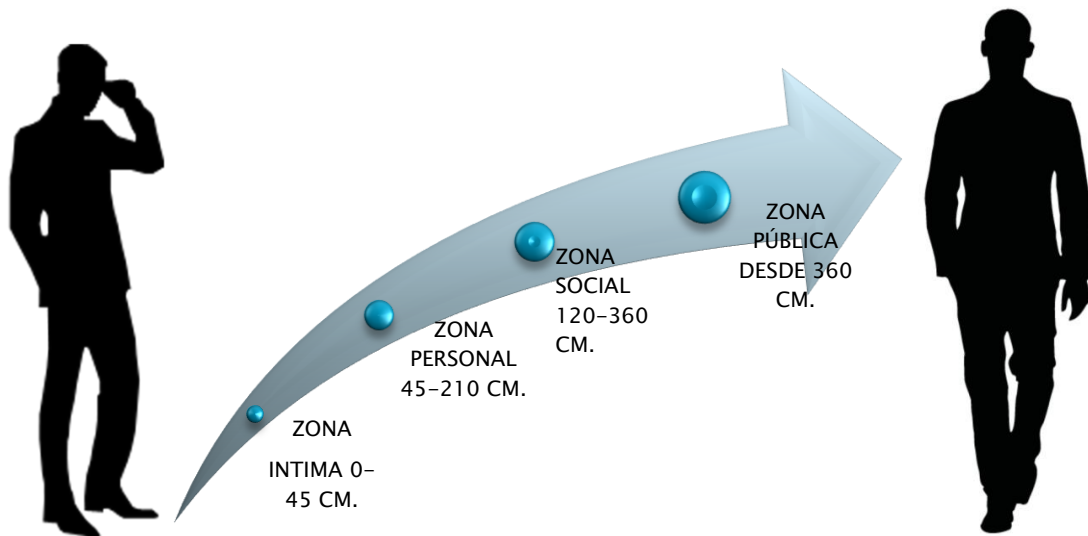


Figura 6. 13. Las distancias en la comunicación

ZONAS	DISTANCIA
Zona íntima	Desde contacto físico hasta 45 cm. Es la distancia apropiada para las relaciones más estrechas. Distancia para las relaciones amorosas, los abrazos,..
Zona personal	Próxima Desde 45 hasta 90 cm. Distancia para discutir asuntos personales. Lejana: Desde 75 cm a 120. Distancia con conocidos, compañeros de trabajo y amigos.
Zona social	Próxima Desde 120 hasta 210 cm. Distancia para encuentros impersonales, primeros momentos de entrevistas, reuniones y relaciones comerciales. Lejana: Desde 210 hasta 360 cm. Distancia apropiada para reuniones, charlas, cursos.
Zona pública	Desde 360 cm. en adelante. Distancia utilizada con personas desconocidas, conferenciantes y profesores.

Cuadro 6. 4. Representación de las zonas de escala de Hall. Elaboración propia a partir de García-Rincón & Hernández (2008)

También hay que tener en cuenta que en las diferentes culturas estas distancias pueden variar, por ejemplo, en Sudamérica, sur y este de Europa y cultura árabe la distancia entre las personas es grande y sin embargo en los países asiáticos, norte de Europa y Norteamérica es menor. Gordon (1997)

Diferencias culturales en el lenguaje no verbal: Hay que tener sumo cuidado con los significados de los gestos en las distintas culturas o países, porque lo que puede ser algo positivo en algunos tiene connotaciones negativas en otros.

A continuación se enumeran algunos ejemplos:

UN ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

EN LA EMPRESA

GESTO	PAÍS/CULTURA	SIGNIFICADO
Mover la cabeza de izquierda a derecha.	Bulgaria	Decir sí
Tocar la cabeza	Budistas	Insultante porque consideran la cabeza sagrada
Tocar mano izquierda	Musulmanes	Algo sucio
Señalar con el índice	Sudán/Venezuela/Sri Lanka	Es algo grosero
Hacer el círculo de OK con las manos	Brasil Paraguay Singapur Rusia Australia y países musulmanes Japón	Es algo obsceno Símbolo de contenido sexual Significa dinero
Cruzar tobillo sobre la rodilla	Indonesia Tailandia Siria	Es algo grosero
Señalarse a sí mismo con el dedo índice	Alemania Holanda Suiza	Es insultar a la otra persona
Silbar	India	No es considerado aceptable
Hacer la señal de victoria/paz con la mano	Inglaterra	Si la palma está hacia dentro tiene un sentido sexual
Levantar el dedo índice	Malasia	Utilizado para llamar a los animales
Hacer la señal de unos cuernos con los dedos	Brasil y Venezuela África	Buena suerte Maldición

Cuadro 6. 5. Interpretación gestos en distintas culturas y países. Hellriegel & Slocum (2004), Gordon (1997)

UN ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

EN LA EMPRESA

El **cromatismo** se puede definir como la comunicación a través del color, este también pueden tener significados distintos en cada país. Hellriegel & Slocum (2004):

COLOR	PAÍS	SIGNIFICADO
Rojo	Japón	Buena suerte
Verde	Japón	Infidelidad del cónyuge
Rojo	India	Caballerosidad
Amarillo	China	Color sagrado
Rojo	China	Buena suerte
Blanco	China	Color de luto
Rosas amarillas	Chile	Rechazo
Rosas rojas	República Checa	Romance

Cuadro 6. 6. Significado del color en distintas culturas

Otra forma de expresión no verbal que diferencia a las culturas es la **cronémica** “que refleja el uso del tiempo en una cultura” (Hellriegel & Slocum, 2004:309) . Si la cultura utiliza un calendario monocrónico significa que se hace una tarea por vez, se da mucha importancia al horario, a aprovechar el tiempo y a la puntualidad. Es una falta de respeto llegar tarde, por ejemplo, a una cita de negocios. Se utiliza en Alemania, Norte de Europa y EEUU entre otros países.

Si por el contrario se utiliza el calendario policrónico, se hacen varias tareas a la vez ,se da más importancia a la participación personal que a los horarios. No se considera falta de educación llegar tarde a las reuniones. Se utiliza en América Latina y países de Oriente.

Diferencias de estatus en el lenguaje no verbal: Hellriegel & Slocum (2004) le confiere importancia a las diferencias que surgen en función a los estatus entre los protagonistas de la comunicación:

Algunos símbolos que transmiten un estatus superior son la posesión de un despacho mejor situado o de mayor amplitud, el tener una mesa más grande, el estar en un puesto separado del grupo, contar con la mejor tecnología, coches de empresa, la ropa. Los empleados con una alta situación en el organigrama de la empresa tienen mayor libertad para ir a visitar a los demás, sin embargo ellos restringen y programan las visitas que reciben.

La conclusión que se puede obtener de la información encontrada en las fuentes consultadas es que hay que resaltar la importancia de este tipo de comunicación. La comunicación no verbal revela cantidad de aspectos, tanto de lo que se quiere transmitir como de la propia persona que comunica. Los estudios realizados ponen de manifiesto que se transmiten más señales no verbales que verbales en una conversación, en una proporción de 93% y 7% respectivamente. Mehrabian (1981) establece que el impacto que tienen las señales transmitidas en un mensaje corresponden un 7% a comunicación verbal, 38% a lo transmitido por la voz y un 55% al lenguaje corporal. Luz Morales (2011).

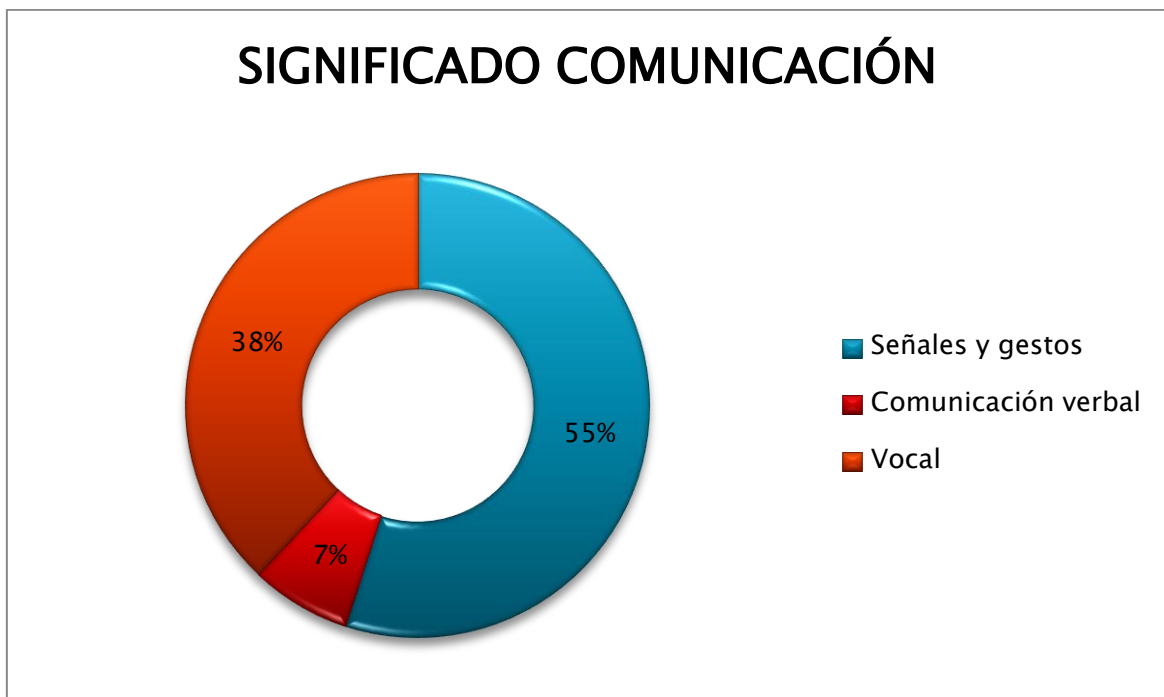


Figura 6.14. Regla de Mehrabian para explicar el significado de los mensajes transmitidos.

Otros estudios demuestran que el receptor confiere más importancia a lo transmitido a través de la comunicación no verbal que al mensaje dicho con palabras. Esta importancia puede deberse a la forma en que el emisor ejerce un control sobre el mensaje. Lo dicho a través de las palabras se puede controlar, mientras que lo emitido a través de las expresiones es más espontáneo. Se podría ejercer dominio sobre la postura e incluso sobre algún gesto de la cara, pero ciertas expresiones o miradas surgen de forma sincera y natural y se les atribuye veracidad. Pero siempre se deben de interpretar con prudencia para no sacar conclusiones equivocadas.

ESTUDIO	RESULTADO
<p>Un orador da una charla en la que contradice sus mensajes verbales con los no verbales.</p>	<p>Al preguntar al público su impresión este no ha dado credibilidad a sus palabras porque ha dado más importancia a sus señales no verbales</p>
<p>Dos oradores, uno transmite con sus expresiones y gestos tranquilidad Otro es menos expresivo y ha utilizado menos lenguaje no verbal. El estudio consiste en ver la relación entre el comportamiento no verbal y capacidad de persuasión del orador.</p>	<p>Se comprueba que el orador con rostro que transmite más tranquilidad y expresividad logra persuadir más al público que el menos expresivo.</p>

Cuadro 6. 7. Estudios sobre la importancia de la comunicación no verbal. Elaboración propia a partir de Astorga (2005)

6.6. LA ESCUCHA ACTIVA

“Escuchar es todo un arte que comienza dando la sensación de que uno está dispuesto a hacerlo y, en este sentido, los jefes que mantienen una política de puertas abiertas, que parecen accesibles, o que hacen un alto en el camino para escuchar lo que los demás tienen que decirles encarnan a la perfección esta competencia” (Goleman, 1998:199).

“Escuchar es un proceso que integra información física, emocional e intelectual en la búsqueda de significado y comprensión. La escucha es efectiva cuando el receptor comprende el mensaje del emisor” (Hellriegel & Slocum, 2004:306).

Tan importante como saber comunicar es saber escuchar lo que la otra parte quiere transmitir. Esta acción se denomina **escucha activa** y sirve para potenciar al máximo la retroalimentación y disposición. Es fundamental prestar atención a lo que se está comunicando para poder asimilar el mensaje con toda su información y captar todos sus matices.



Figura 6. 15. Tiempo de la jornada laboral empleado en la escucha. Elaboración propia a partir de Hellriegel & Slocum (2004).

Como muestra la ilustración, a lo largo de la jornada laboral se emplea en escuchar un 40% del tiempo, pero según estudios realizados solo se escucha con eficacia durante un 25% del mismo. Hellriegel & Slocum (2004).

La mente es muy activa y constantemente las ideas y pensamientos fluyen sin parar, para lograr una escucha activa eficaz hay que hacer un esfuerzo para acallar el parloteo mental y centrarse en lo que el interlocutor pretende transferir.

¿El directivo puede mejorar la escucha activa?. Se trata de una habilidad que puede desarrollarse aplicando las siguientes directrices:

- Concentrarse en lo que se está escuchando.
- Controlar el diálogo interior que hace al que escucha pensar en otras cosas y provoca distracción y desconexión.
- Abstraerse del propio mundo interior del yo, para centrarse en el otro.
- Eliminar el prejuicio que puede generar negatividad y la pasividad en la escucha.
- Aceptar las experiencias que transmite la otra persona con modestia y respeto.
- Al escuchar hacer percibir al otro que tiene un valor para el que escucha
- Percibir el lenguaje no verbal, como puede ser la expresión de su rostro, la cadencia de su voz, los movimientos de sus manos...
- Hacer saber al que expresa que se le presta interés y se comprende lo que indica participando en la conversación con comentarios y reformulación a sus cuestiones.

Esta reformulación puede ser según Garcia-Rincon & Hernández (2008):

TIPO REFORMULACIÓN	CONCEPTO
Reformulación en eco	Repetir las palabras del otro para animarle y comprobar si se ha comprendido lo escuchado
Reformulación resumen	Síntesis de lo escuchado para aclarar y aportar nuevas ideas
Reformulación selectiva	Para centrar la conversación en las ideas fundamentales

Cuadro 6. 8. La reformulación en la escucha activa

- Utilizar el lenguaje no verbal a través de gestos, movimientos, posturas que indiquen que se muestra atención.



Figura 6.16. Formas para mejorar la escucha activa. Elaboración propia a partir de Garcia-Rincon & Hernández (2008)

Esta forma de escucha, como se apuntaba anteriormente, requiere un esfuerzo y pueden presentarse numerosos obstáculos o problemas como pueden ser:

- El nerviosismo y ansiedad que se puede sentir en ese momento y hace que el que escuche no pueda concentrarse en el mensaje
- El pensar que las ideas de uno son siempre las correctas y por ello juzgar las de los demás. Si la persona a la que se escucha no es del agrado del que recibe el mensaje la escucha activa es deficiente.
- Si por el contrario tiene más importancia la persona que habla que el mensaje en sí tampoco la escucha será adecuada
- Ser pasivo y asentir a todo porque sí sin entrar a discutir lo que no se comparte.
- La superficialidad al no querer sumergirse en la escucha.
- La impaciencia hace que no se pueda profundizar en el mensaje.



Figura 6. 17. Obstáculos que dificultan la escucha activa. Elaboración propia a partir de Garcia-Rincon & Hernández (2008)

En un caso práctico, una empresa que fabrica tarjetas de memoria ha organizado una reunión para explicar el proceso de fabricación de un nuevo modelo a su director. Uno de los miembros del equipo de producción está exponiendo los problemas que se han encontrado en alguna de las fases de fabricación del mismo. El director mientras tanto está mirando constantemente el reloj y pendiente de los mensajes que recibe en su iphone. Se puede deducir que no se está poniendo en práctica una escucha activa eficiente, puesto que el jefe no demuestra interés por lo que le están contando. Si por el contrario formulara preguntas y asintiera con la cabeza, la persona que habla se sentiría escuchada.

Como conclusión de este apartado se extrae la suma importancia de la escucha activa en las relaciones del directivo de la organización. No debe limitarse simplemente a oír lo que le cuentan sino que debe sumergirse en lo que le transmiten, en comprender a su interlocutor e intentar empatizar con él. Se trata de una habilidad que pareciendo sencilla no lo es ya que requiere un esfuerzo para ponerla en práctica. Pero que es posible desarrollar y mejorar siguiendo los puntos anteriormente expuestos y evitando caer en los aspectos que la dificultan.

6.7. LAS REDES DE LA COMUNICACIÓN

Según Gordon (1997), las redes de comunicación se definen como “los patrones de la comunicación formal e informal dentro de la organización” (Gordon, 1997:275). Su clasificación de mayor a menor:

La red completa de sistemas, es el patrón de comunicación de toda la organización al completo.

La red de camarillas, que se trataría del patrón de comunicación utilizado entre un grupo pequeño de personas que se comunican únicamente entre sí.

La red personal: Patrón de comunicación utilizado con las personas específicas con las que una persona se comunica habitualmente.

La cadena de rumores: Patrones de comunicación que se generan en la organización pero fuera de los canales establecidos por la organización, son no formales. No está bajo el control de las fuentes oficiales, pero se trata de un buen sistema para obtener información. El problema que presenta es que en muchas ocasiones la información puede sufrir distorsiones. Los directivos pueden utilizar esta cadena para recopilar información que por otra vía no encuentran o para lanzar información de forma que refuercen la oficial.

Los rumores no están controlados por la organización, los empleados en muchas ocasiones les dan credibilidad y pueden ser utilizados de forma interesada por los involucrados. No se trata de información sacada al azar sino que es información sobre temas que importan y/o preocupan al individuo y existe ambigüedad al respecto. Son de utilidad para detectar que preocupa a los trabajadores y les sirven como vía de escape contra la ansiedad. Robbins & Judge (2009).

Estos sistemas de redes no son fijos puesto que pueden modificar su tamaño, sus conexiones y el grado en el que las personas las pueden utilizar. Es interesante realizar dentro de la empresa un análisis de estas redes para observar los patrones de la comunicación y una vez conocidos mejorar su eficacia, además de para:

- Diagnosticar que patrones son los más efectivos y cuáles no.
- Identificar personas que componen las mismas
- Identificar que miembros de la organización unen unas redes con otras.

- Identificar la composición de cada una de las redes que existen en la organización.

Para Robbins (1999) “las redes de comunicación son los canales por los que fluye la información” (Robbins, 1999:316). Se clasifican en redes formales y redes informales.

Las redes formales: Son aquellas que siguen la cadena establecida por la autoridad de la empresa. A través de estas redes se transmite la información que tiene que ver con las tareas y funciones de los miembros.

A continuación se exponen tres tipos de redes formales para el caso de una organización con un grupo reducido de cinco personas:

- La red con forma de **rueda**: La característica de esta forma es que favorece la figura del líder. Todas las redes parten y llegan al mismo, es el punto superior de la figura.

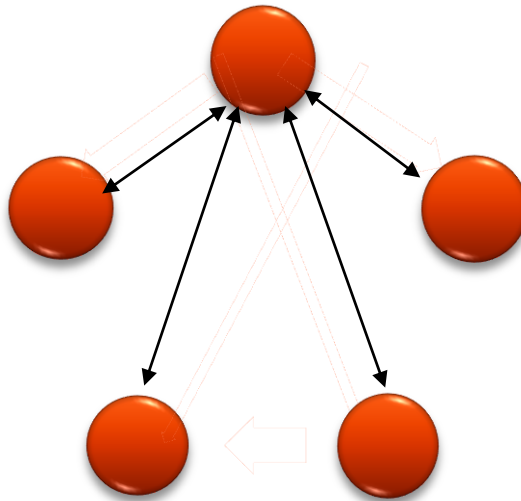


Figura 6. 18. Red de rueda. Robbins (1999)

- La red de **todos los canales**: Todos los miembros se comunican entre sí de la misma manera, lo que favorece la satisfacción.

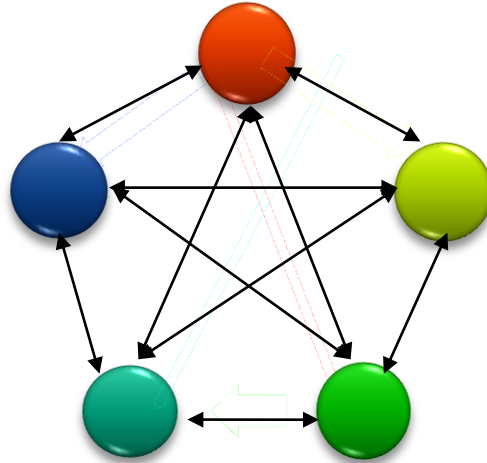


Figura 6.19. Red de todos los canales. Robbins (1999)

- La red en **cadena**, denominada así porque sigue la cadena de mando, es más estricta que las otras. y sirve para favorecer la precisión.

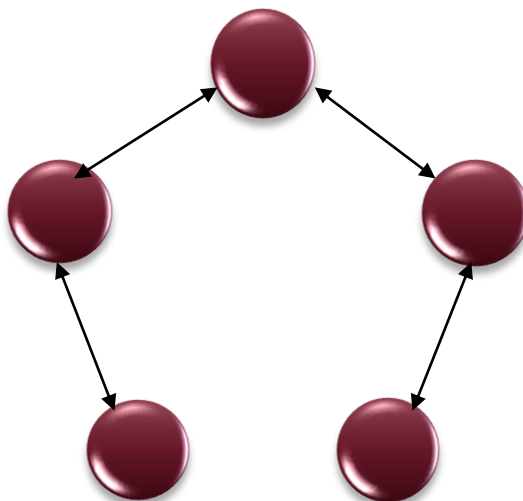


Figura 6. 20. Red cadena. Robbins (1999)

Las redes informales: Estas no están establecidas por la empresa, surgen de forma no oficial y puede tener cualquier tipo de dirección. En ellas surgen y circulan los rumores.

Hellriegel & Slocum (2004) añaden cuatro opciones más a las mencionadas anteriormente: la red de estrella, la red en Y, la red en círculo y la red en cadena que se ilustran a continuación:

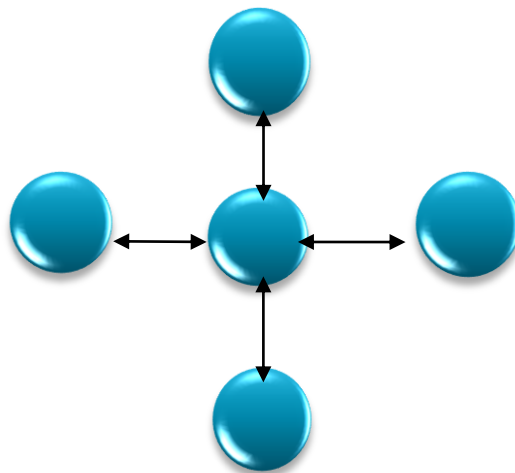


Figura 6. 21. Red de estrella. Hellriegel & Slocum (2004)

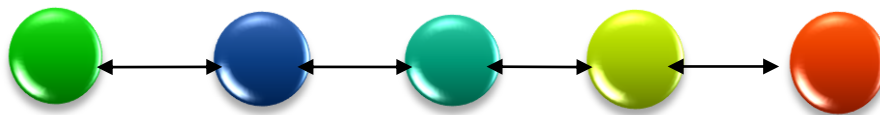


Figura 6. 22. Red cadena. Hellriegel & Slocum (2004)

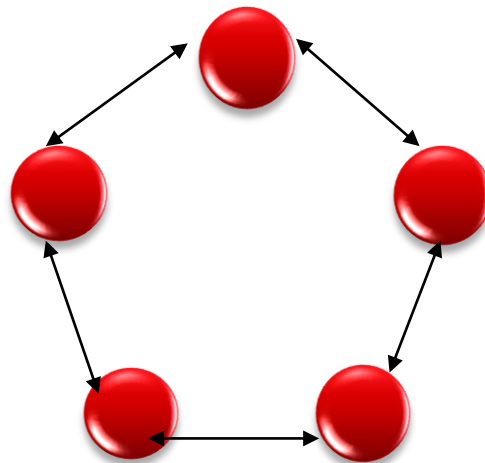


Figura 6. 23. Red en círculo. Hellriegel & Slocum (2004)

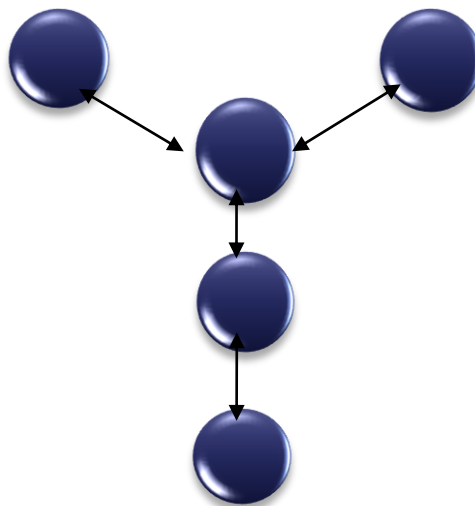


Figura 6. 24. Red en Y. Hellriegel & Slocum (2004)

Determinan que las redes se diferencian unas de otras por el grado de restricción de sus miembros para comunicarse entre sí. La opción menos restringida es la red de todos los canales porque todos sus miembros se comunican de igual manera entre sí. El otro extremo es el de la red de estrella ya el miembro central canaliza la comunicación entre el resto de los individuos. Los canales formales pueden limitar la comunicación de los miembros en función al organigrama establecido, teniendo más posibilidad de comunicarse los que se encuentran en los niveles superiores. Los canales informales

UN ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

EN LA EMPRESA

multiplican las posibilidades de comunicación según el tamaño de la empresa. La clasificación de las mismas para estos autores se divide de la siguiente forma:

- Según su nivel de centralización: La más centralizada es la red estrella ya que el miembro central hacia el que fluye la comunicación y se encarga de dirigirla al resto. Según este criterio la menos centralizada es la de todos los canales puesto que todos los individuos se comunican entre sí.
- Según la predecibilidad del liderazgo: Determina que el miembro del grupo con mayor acceso y control a la información tiene más posibilidad de erigirse como líder. Se aprecia que en las red de estrella y en la red Y hay un miembro que recibe más comunicación que los demás, ese miembro es el que tendrá más posibilidad de llegar al liderazgo.
- Satisfacción promedio del grupo
- Clasificación de la satisfacción individual
- El grado de centralización, que atiende a en qué medida algunos de los miembros del grupo tienen acceso a mayores posibilidades de comunicación que el resto.

FACTOR	ESTRELLA	Y	CADENA	CÍRCULO	TODOS LOS CANALES
Nivel de centralización	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
Predecibilidad liderazgo	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
Satisfacción grupo	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Alto
Satisfacción individual	Alta	Alta	Moderada	Baja	Muy baja

Cuadro 6. 9. Criterios y eficacia de las redes. Hellriegel & Slocum (2004)

UN ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

EN LA EMPRESA

Como apunta Leal Millán & Otros (1999):

Si la red en cadena es vertical , solo existe ese canal en la comunicación y es una línea que sigue cinco niveles de autoridad.

Si la red en Y es invertida, los empleados se comunican con un superior que a la vez tiene otras dos cadenas de mando por encima. Consta de 3 niveles de autoridad.

Si la red es en forma de rueda: Se trata de una red centralizada, donde el miembro central es el que comunica al resto, es decir hay un nivel de autoridad.

Si la red tiene forma de círculo, los miembros se comunican con el más cercano y el miembro superior recibe la información por dos puntos. Existe jerarquía de tres niveles.

En la red de todos los sentidos todos los miembros se comunican de igual manera al mismo nivel, no hay una jerarquía establecida.

De estas definiciones se extrae que las redes pueden tener distintos tamaños, tener distintas complejidades según sean las conexiones entre los miembros de la organización. En función a su forma tendrán unos beneficios u otros, no existe una red perfecta en sí, cada una tiene su utilidad.

CRITERIOS	CADENA	RUEDA	TODOS LOS CANALES
Velocidad	Moderada	Rápida	Rápida
Precisión	Alta	Alta	Moderada
Emergencia líder	Moderada	Alta	Ninguna
Satisfacción integrante	Moderada	Baja	Alta

Cuadro 6. 10. Criterios y eficacia de las redes. Robbins (1999)

6.8. OBSTACULOS DE LA COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación no siempre es efectivo, existen numerosos factores que pueden obstaculizarlo en sus diferentes fases.

Según Wagner & Hollenbeck (2002) estos obstáculos pueden ser individuales, interpersonales y organizativos. Entre ellos distingue:

- **Físicos:** Si los sujetos del proceso de comunicación se encuentran alejados habrá peor comunicación que si dichas personas se ven todo el día. Es el caso de una empresa con diversos centros de trabajo separados geográficamente, los miembros de cada centro tendrán más facilidades de comunicación entre sí porque interactúan con más frecuencia. Sin embargo la distancia física provoca que no interactúen de forma habitual con los de los otros centros.

Si el objetivo del mensaje es persuadir o informar al receptor uno de los obstáculos puede ser la **credibilidad** de la fuente. La credibilidad de la persona que emite el mensaje varía en función a los conocimientos que posea, la confianza que inspire y la coherencia entre lo que dice y hace.

- Las **diferencias jerárquicas:** La comunicación no será fluida si los miembros del equipo temen que si le comentan al gestor algún problema tenga consecuencias negativas para ellos. Esto puede llegar a distorsionar el mensaje.

Los términos utilizados en el mensaje o **jerga:** Si se utiliza un lenguaje muy técnico que no pueda comprender el que recibe el mensaje existirá una alteración en lo transmitido.

Robbins (1999) los clasifica de la siguiente manera:

- **La filtración:** El mensaje que se quiere transmitir se modifica para que el receptor lo reciba de manera favorable. Puede manipularse por intereses personales o por percepciones sobre el mismo.

No es lo mismo comunicarle al jefe que, se ha generado una incidencia en la prestación de un servicio por el fallo del equipo que casi provoca una queja en atención al cliente, que decirle que ha surgido un problema que se ha solucionado gracias a la rapidez de respuesta del equipo y a la efectividad en las gestiones realizadas. El mensaje se ha modificado de forma favorable.

- **La percepción selectiva:** En este caso el mensaje no se emite e interpreta de forma objetiva. El receptor lo interpretará en función a sus intereses, expectativas, necesidades y otros factores personales.
- **Defensa:** Si la persona percibe el mensaje como un ataque, su capacidad de interpretación se verá distorsionada. En el caso de que el jefe haga una crítica al empleado, si este se siente amenazado responderá al mismo de manera defensiva o sarcástica.
- **El lenguaje utilizado:** Cada persona utiliza un lenguaje, este puede variar en función a la edad, cultura, estudios... Si existe diferencia entre el lenguaje que emplea el emisor y el del receptor habrá dificultades en la interpretación del mensaje. ” El significado de las palabras no está en las palabras, está en nosotros”. (Robbins, 1999: 323).
- **Aprensión en la comunicación:** Muchas personas sienten una gran ansiedad al tener que comunicarse con el resto. Ocurre en mayor medida en la comunicación oral, por ejemplo asistir a juntas, dar cursos, exposiciones, hablar cara a cara, conversaciones telefónicas... Dichos individuos sienten una gran tensión y para evitarla pueden limitar las ocasiones de comunicación.

Hellriegel & Slocum (2004) concretan más su clasificación de los obstáculos que dificultan la comunicación en las organizaciones. Se dividen en obstáculos interpersonales y obstáculos culturales.

- Los **obstáculos interpersonales** incluyen :

Aquellos **inherentes a la personalidad** del individuo (sociabilidad, autoconciencia, adaptación, intelectualidad, afabilidad...) que le hará percibir el mensaje de una forma u otra.

Estos errores de percepción son los que distorsionan el mensaje, pueden surgir por intentar protegerse de las ideas del mensaje que es denominada defensa de la percepción, por tener ideas preconcebidas, por intentar ver rasgos de la propia personalidad en la otra persona, por tener unas expectativas muy elevadas.

Una barrera interpersonal muy importante clasificada en este tipo es la del error de atribución, si algo se hace mal la responsabilidad es de otros y si se hace bien sin embargo es propia.

El ruido: Esta barrera es física, es la interferencia que se encuentra en el canal a la hora de recibir el mensaje y no permite percibirlo con claridad.

La semántica o significado que se dé a las palabras: Para las personas las mismas palabras pueden significar cosas distintas, depende del significado que se dé a las mismas la interpretación del mensaje será diferente.

Rutinas de lenguaje: Se definirían como aquellos patrones de la comunicación tanto verbal como no verbal que se han convertido en costumbre. Estas rutinas pueden facilitar la comunicación por reducir tiempo a la hora de elaborar y descifrar el mensaje, pero en ocasiones pueden ser negativas por tener contenidos poco apropiados.

Mentira: La mentira es la ausencia de verdad. El emisor en un acto de falta de honestidad falsea el mensaje para hacer creer al receptor algo distinto a la realidad. Esta conducta no es aceptable en una organización.

Distorsión: El mensaje sufre alteraciones de manera que no es ni verdad ni mentira en su totalidad. Puede que la distorsión no sea consciente y se produzca por callar o por tener un lenguaje poco claro. Se citan como estrategias para influir conscientemente en el receptor:

Alabanza: Elogiar con frecuencia a la otra persona, hacer favores

Autoelogio: Estar continuamente alabándose a uno mismo

Guarda de apariencia: El emisor se disculpa pero indicando que el error no corresponde con cómo se es como persona o que no tiene culpa. Dependiendo del tipo de organización que sea, este tipo de comportamientos pueden proliferar.

- **Obstáculos culturales:** Se producen cuando cada parte del proceso de comunicación pertenece a una cultura distinta. Si son culturas muy diferentes mayor problema de comunicación habrá:

El contexto cultural: Es el ambiente que influye en la persona, si existen muchas diferencias entre los ambientes del emisor y el receptor la barrera en la

comunicación será mayor. Se distingue entre cultura de alto contexto, en las que al establecer relaciones laborales previamente se tiene un periodo para tener confianza con la otra parte, se da valor al entorno y a las relaciones personales. El otro extremo es la cultura de bajo contexto, se va a la realización de la tarea de forma inmediata, se da valor a al conocimiento y empeños corporales y a la precisión en las interacciones. Un ejemplo de la primera es la cultura china y de cultura de bajo contexto la cultura germánica.

Lenguaje corporal: Como se ha mencionado en el apartado de lenguaje no verbal los gestos y ademanes pueden tener significados muy diferentes dependiendo de la cultura del país.

Etnocentrismo: En este caso el obstáculo se genera por la creencia de que la cultura de uno de los partícipes del mensaje es más válida que la del otro.

Gordon (1997) en su clasificación menciona los siguientes elementos que forman parte del proceso de la comunicación:

- **Los prejuicios de percepción y de atribución:** Se tienden a crear estereotipos o ideas prefijadas sobre un determinado aspecto que va a influir en la manera de interpretar el mensaje.

Lo mismo ocurriría con el efecto halo en el que se magnifica a una persona lo que influye en lo transmitido y con la proyección, que se da al atribuir a otras personas los propios sentimientos.

- **Las relaciones interpersonales:** El grado de relación que compartan las partes del proceso de comunicación influirá en el mismo. Si se tiene una relación de más confianza la comunicación será más fluida, si por el contrario se desconfía se crea una barrera en la misma. Las diferencias jerárquicas también pueden constituir obstáculos.
- **La estructura de la organización:** Los jefes pueden limitar la fluidez de la comunicación o cortar los flujos para restringir la información. En aquellas organizaciones que cuentan con departamentos muy especializados estos encontrarán dificultades en su comunicación con el resto.

EN LA EMPRESA

- **La distancia física:** La comunicación más eficaz es la que se tiene cara a cara, cuanta más distancia exista entre los individuos más distorsión se creará.
- **Las diferencias culturales:** Obviamente los diferentes idiomas entre los interlocutores dificultan la comunicación. Así como las diferencias entre las culturas y costumbres, estas se producen tanto en el lenguaje verbal como en el no verbal.

Haciendo un análisis de todos los obstáculos expuestos en este apartado se puede indicar que las principales barreras que señalan las fuentes son las físicas, las culturales, los referentes al lenguaje empleado y los prejuicios. Son obstáculos que no se producen de forma intencionada.

Sin embargo existen otro tipo de barreras que si se pueden provocar de forma intencionada como pueden ser la mentira, la distorsión, las generadas por la estructura de la organización.

Todas ellas dificultan la comunicación entre las personas y como consecuencia reducen la efectividad en la empresa.

A continuación se darán algunas ideas que puede poner en práctica el directivo para ayudar a franquear las mismas y mejorar la calidad de la comunicación:

UN ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

EN LA EMPRESA

TIPO BARRERA	SOLUCIÓN
FISICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de las telecomunicaciones: Teléfono, correo electrónico, chat, mensajes de texto y voz, videoconferencias, audio conferencias y aplicaciones informáticas específicas. ▪ Las visitas físicas para hablar con los empleados
INTERACCIÓN SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar confianza entre los empleados: ▪ Utilizar discurso descriptivo en vez de evaluativo ▪ Fomentar la colaboración en la resolución de problemas en vez de tener actitud controladora. ▪ Ser abiertos y exponer las metas en vez de manipular para conseguirlas ▪ Demostrar humanidad y empatía hacia la otra persona, en vez de frialdad ▪ Transmitir una posición de igualdad para generar confianza ▪ Ser flexibles a nuevos comportamientos e ideas lo que fomenta la participación. ▪ Ser asertivo, para transmitir y defender las propias ideas y pensamientos sin invadir a los de otros ▪ Utilizar el modelo de ventana de Johari ▪ Realizar cambios estructurales en el diseño de la organización para incrementar los flujos de comunicación
DIFERENCIAS CULTURALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer las diferencias y hacer un esfuerzo por entender al otro ▪ Contar con la ayuda de integradores culturales

Cuadro 6. 11. Formas para salvar los obstáculos de la comunicación. Elaboración propia a partir de Gordon (1997)

Una de las herramientas utilizada para intentar salvar los obstáculos de la comunicación entre las personas es la ventana de Johari. Se llama así por sus creadores Joseph Luft y Harry Ingram y su función es evaluar los estilos de comunicación. El entendimiento entre las partes mejora la precisión de la percepción y en definitiva la comunicación, a mayor información que se disponga de una persona mejor comunicación.

Este instrumento representa de forma bidimensional la información sobre la persona. Estas dos dimensiones son:

- Lo que conoce o desconoce la persona.
- Lo que conocen o desconocen los demás.

El resultado de la combinación de estas dos dimensiones son las cuatro categorías de la misma persona representada a continuación:

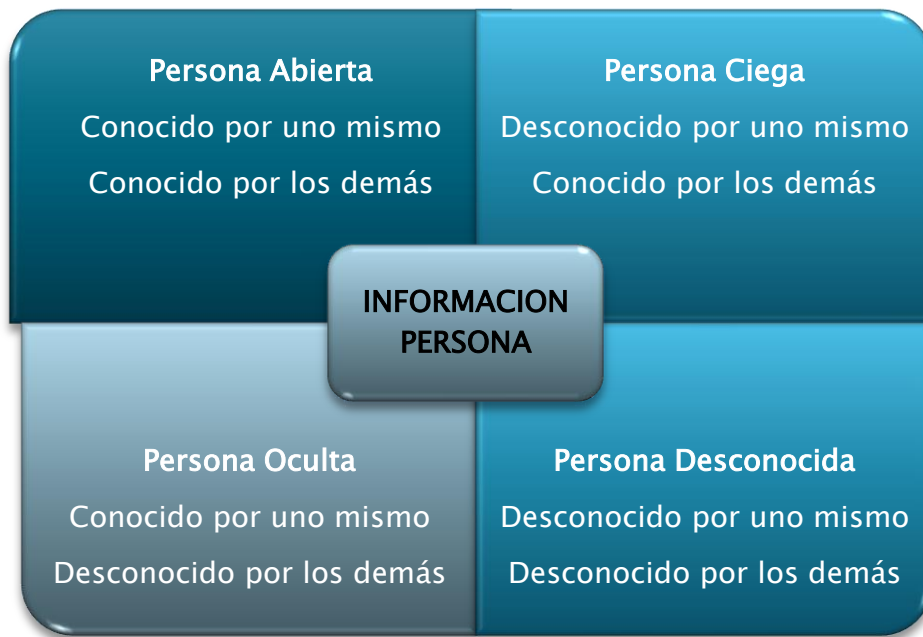


Figura 6. 25. Modelo de la ventana de Johari de Joseph Luft y Harry Ingham. Gordon (1997)

Robbins (1999) considera que estas dos dimensiones son el descubrimiento y la retroalimentación. La dimensión del descubrimiento consiste en como la persona divulga sus vivencias, sentimientos e información. La dimensión de la retroalimentación es la manera en la que los otros responden o participan.

La figura tiene forma de ventana dividida en cuatro partes, en la parte de ventana abierta todos conocen la información. En la parte de ventana ciega la persona transmite información sobre si misma que el resto si conoce pero no es evidente para el mismo.

Puede ser porque al individuo no se lo hayan dicho o porque el mismo no quiere contarlo como medida defensiva. La ventana oculta contiene información que es desconocida por los otros pero sí por el individuo, por ejemplo algunos sentimientos que la persona no quiera revelar por miedo a que la juzguen o para causarle perjuicio.

La parte de la ventana desconocida contiene información de la que ni la persona ni los demás son conscientes, pueden ser sentimientos o experiencias.

Según sus creadores la comunicación mejoraría incrementando la parte de la ventana abierta, compartiendo sentimientos e ideas abiertamente con los demás para que estos respondan a través de la retroalimentación en igual medida. Sin embargo el individuo debe tener prudencia a no sobreexponer la información como medida de defensa en los casos en que exista competencia o haya habido una traición.

Sirva de ejemplo el caso en que el grupo de trabajo de una empresa tiene aportar ideas creativas al jefe para una campaña de marketing y uno de los compañeros suele apropiarse de las ideas de las demás. En ese caso el resto de miembros del equipo no serán todo lo abierto al comentar la información que cabría de esperar.

7. CONCLUSIONES

Después del análisis realizado sobre las habilidades interpersonales en la gestión y más concretamente de la competencia de la comunicación en las organizaciones se pueden extraer una serie de conclusiones.

El ser humano nace con una personalidad única, fijada por su genética, educación y experiencias personales que determina su comportamiento, también posee una serie de habilidades concretas que le ayudarán a desempeñar diferentes tareas. La personalidad consiste en una combinación de rasgos o características tanto físicas como mentales. Algunos de estos rasgos son comunes al resto de los individuos y otros le confieren la diferenciación pero todos ellos sirven para explicar su conducta, actitudes y comportamiento. Estas tendencias son medibles y sirven para determinar a qué puesto se adapta mejor el individuo, si lo presenta con más frecuencia es más importante a la

hora de describir al individuo. Ante la gran cantidad de rasgos que existen a la hora de medir la personalidad se han descrito dos de las clasificaciones con más importancia para el comportamiento organizacional. La primera es la clasificación de los cinco factores de la personalidad, que son: Neuroticismo, Escrupulosidad, Extroversión, Apertura a la experiencia y Afabilidad. En función a que el rasgo sea más dominante la persona tendrá más facilidad para unas funciones que otras. Lo mismo ocurre en la segunda clasificación expuesta, en función de los atributos de la personalidad que se consideran con más importancia en las relaciones con el resto de miembros de la organización. Estos rasgos son: locus de control, maquiavelismo, autoestima, automonitoreo, asunción de riesgos, personalidad tipo A y tipo B.

Las habilidades son capacidades físicas o intelectuales que los individuos presentan para realizar los distintos trabajos. ¿Qué es lo que diferencia entonces personalidad y habilidad? Los rasgos de la personalidad son fijos, no se pueden cambiar ni controlar mientras que las habilidades si son susceptibles a desarrollo, modificación y control. Las características de la personalidad son internas y no observables por los demás sin embargo las habilidades son formas de actuación observables por el resto de los individuos. Las habilidades pueden aplicarse para obtener determinados resultados a diferencia de la personalidad.

Las principales habilidades que debe presentar un directivo son las humanas, técnicas, conceptuales y administrativas. Numerosos estudios determinan que el éxito de una empresa no solo se logra con habilidades técnicas o conceptuales sino que una gran parte del mismo se debe a un buen manejo de las habilidades interpersonales en la gestión. Ese es el motivo de que a la hora de contratar a un directivo se aseguren de que utilice eficazmente estas competencias.

Algunas de las habilidades interpersonales que tendrá que utilizar el gestor son: la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la facultación y delegación y la capacidad para manejar los conflictos. Ninguna de estas podría llevarse a cabo sin una comunicación eficiente, de ahí la importancia que adquiere esta habilidad a todos los niveles. Un símil perfecto para comprender cuan imprescindible es el buen uso de esta capacidad y que ha señalado alguno de los autores citados en este trabajo es que la comunicación es el sistema circulatorio que alimenta al resto de las habilidades. Se utiliza para motivar, expresar ideas, dar instrucciones, resolver conflictos, delegar

tareas, llevar a cabo negociaciones... en definitiva para el desarrollo de las múltiples funciones que forman parte de la vida empresarial.

La habilidad de la comunicación es una habilidad global ya que comprende otras como son la habilidad de descripción, de interrogación, de retroalimentación positiva, de empatía, y por supuesto aquella relacionada con la lectura, escritura y manejo del lenguaje.

Para entender bien que es la habilidad de la comunicación hay que saber que es la comunicación. Según el análisis realizado se puede definir como aquel proceso activo entre varias partes cuyo fin es el intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos a través de algún medio y cuyo significado busca ser comprendido. De este concepto se desprende que existe un proceso activo, el proceso de comunicación, que pretende transmitir ideas, pensamientos o emociones entre varias partes a través de un canal. El fin del mismo es que el mensaje enviado sea comprendido de la forma más precisa.

El proceso de comunicación consta de varios elementos en los que todos los autores del análisis coinciden. Comienza en el emisor que envía un mensaje codificado a través de un canal de comunicación a un receptor que se encarga de descodificar el mismo y retroalimenta el proceso enviando una respuesta. En una comunicación eficaz se busca que lo interpretado por el receptor sea lo más exacto posible a lo que quiere transmitir el emisor. Puede que existan distorsiones en el proceso provocadas por lo que se denominan barreras o ruido que evitarán que el mensaje se interprete con precisión. En este proceso dinámico de circulación de la comunicación puede ocurrir que el receptor del mensaje se convierta en emisor a través de lo que se denomina retroalimentación o respuesta. Hay que seleccionar el canal adecuado acorde al mensaje que se quiera enviar. Los autores resaltan la riqueza de los medios o canales en función a la velocidad y diversidad de señales que se transmiten por el mismo. El canal más rico es la conversación cara a cara, puesto que proporciona la máxima información posible y permite una retroalimentación inmediata. Por esta vía se pueden enviar señales verbales y no verbales en el mensaje. Los que menos riqueza poseen son los boletines formales y memorandos por todo lo contrario a lo anterior. Dependiendo de lo que el directivo busque con su mensaje elegirá uno u otro.

Para una comunicación de calidad, el emisor y receptor deben poseer una serie de cualidades que enriquecerá la misma. Estas cualidades son la habilidad para el manejo del lenguaje, una actitud adecuada, conocimientos necesarios y las normas del sistema sociocultural en el que se desenvuelve.

La habilidad para el lenguaje facilita la tarea de lectura y escritura. El poseer una riqueza de vocabulario ayuda a escoger las palabras adecuadas a la hora de elaborar y descifrar el mensaje. Una actitud adecuada ayuda a no tener ideas preconcebidas que condicionen el mensaje y el sistema sociocultural de los interlocutores fija las normas en las que los protagonistas de la comunicación se mueven. Se ha comprobado que los conocimientos no siempre ayudan a este proceso puesto que pueden distorsionarlo si se escoge un lenguaje muy técnico que no esté a la altura del otro individuo.

El proceso de comunicación es un proceso activo que implica la existencia de movimiento. Esto quiere decir que la comunicación circula en diferentes sentidos: ascendente, descendente y cruzado. Ascende cuándo fluye de los estamentos inferiores a los superiores y se mueve de forma contraria en el caso de que el flujo sea descendente. La comunicación cruzada comprende el flujo horizontal, de igual a igual y el flujo diagonal, entre personas de distinto nivel y sin relación jerárquica directa. Por último y no por ello menos importante se cita el flujo de información informal no controlado por la organización y por el que circulan los rumores. La función de un buen directivo es favorecer una buena circulación a través de los flujos formales de la empresa con información precisa para que los empleados no tengan que recurrir al radio-pasillo. Se han expuesto varias formas que ayudarán a que el gestor mejore el sistema de circulación de los distintos flujos, en función al objetivo que se proponga.

Dentro del análisis de los tipos de comunicación se ha identificado a la comunicación verbal como aquella que utiliza las palabras para transmitir el mensaje por vía oral o escrita. La forma oral es más rápida y permite obtener una retroalimentación inmediata del mensaje siendo la mejor la que se produce cara a cara. El problema que puede generarse es la distorsión del mensaje al pasar el mensaje de unos individuos a otros debido a la propia interpretación de cada uno de ellos.

El otro tipo de comunicación es la comunicación no verbal. Acompaña a la comunicación verbal de forma que la repite, contradice, refuerza, complementa o

sustituye. Se transmite por posturas corporales, gestos de la cara, la mirada, la voz, la sonrisa, las manos, las distancias... Las fuentes consultadas para elaborar el análisis hacen hincapié en su importancia debido a la gran cantidad de información que revelan emisor y receptor a través de esta forma de comunicación. Por ejemplo el paralenguaje hace referencia a los tonos en la voz, énfasis, pausas, silencios. La cronémica es la comunicación a través de los diferentes colores. Los diferentes estudios realizados determinan que las señales enviadas a través de la comunicación no verbal constituyen un 93% mientras que el 7% restante es transmitido a través de las palabras. El emisor puede controlar lo que dice pero es mucho más difícil controlar los gestos corporales y faciales lo que les confiere veracidad y espontaneidad. El lenguaje verbal puede ser distinto según la cultura de los que intervienen en la comunicación, lo que en un país significa una cosa en otro puede ser lo contrario o algo completamente distinto, se debe ser cauteloso al respecto.

Para ayudar a un buen proceso de comunicación entre los miembros de la empresa se utiliza la escucha activa. El directivo no debe limitarse a oír sino que debe implicarse en la conversación. La práctica de este tipo de escucha requiere un esfuerzo por parte del interlocutor en concentrarse, reformular el mensaje, eliminar prejuicios, detener el diálogo anterior...en definitiva prestar interés en lo que la otra persona tiene que comunicar y valorar lo que tiene que aportar. Existen varias formas de poner en práctica una escucha activa eficiente eliminando la superficialidad, la impaciencia, los prejuicios, la ansiedad y la pasividad en la conversación.

La comunicación puede ser deficiente ya que existen una serie de obstáculos que pueden dificultar el proceso. En el análisis realizado los obstáculos más comunes son las barreras físicas, culturales, los prejuicios de los sujetos y los problemas del lenguaje. Estos obstáculos no se producen de manera intencionada. Sin embargo también se mencionan una serie de barreras como la mentira, la distorsión o algunas generadas por la propia estructura de la organización que buscan enredar la comunicación con algún interés propio.

A lo largo de este trabajo se han propuesto una serie de métodos o herramientas para ayudar al directivo en el manejo de la competencia de la comunicación, a la hora de mejorar la circulación de los flujos de comunicación, favorecer al escucha activa y eliminar las barreras u obstáculos que la entorpecen.

La habilidad de la comunicación si se maneja adecuadamente ayudará al desempeño de todas las demás competencias necesarias para una gestión adecuada, incrementará el valor de la organización y logrará alcanzar con éxito las metas establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

- Amo, E. A., & Vallejo, I. G. (2005). *Como relacionarse en el trabajo*. Pearson Educación S.A.
- Astorga, C. M. (2005). *Psicología del trabajo: Nociones introductorias*. Málaga: Aljibe.
- Bausela Herreras, E. (2005). Modelos alternativos de evaluación de la personalidad: Modelo de los cinco factores, Modelo 16 PF y otros. *ASMR Revista Internacional Online* .
- Blimes, L., Wetzker, & Xhonneux, P. (1997). Value in human resources . *Financial Times* .
- Bonache, J., & Cabrera, Á. (2002). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Catell, R., Catell, A., & Catell, H. (1988). *16 PF-5 Manual*. Madrid: TEA Ediciones.
- Cattell, R., & Kline, P. (1977). *El análisis científico de la personalidad y la motivación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Costa, P., & McCrae, R. (1999). *Manual técnico del NEO-PI-R*. Madrid: TEA.
- Cuervo García, A., & Otros. (2008). *Introducción a la Administración de empresas*. Pamplona: Thomson.
- Eysenck, H., & Eysenck, M. (1987). *Personalidad y Diferencias Individuales*. Madrid: Pirámide.
- García-Rincon Castro, C., & Hernández Fernández, C. (2008). *Gafas, brújulas y herramientas: Guía práctica para desarrollar tus habilidades sociales en la empresa*. Homo Prosocialis.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hanson, G. (1986). Determinants of firm performance: An integration of economic and organizational factors. *Tesis de doctorado sin publicar* . University of Michigan Business School.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.

Huselid, & M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* , 38:647.

Huselid, M., & Becker, B. (s.f.). The impact of high-performance work systems, implementing effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. *Academy of Management Best Papers Proceedings*.

Leal Millán, A., Alfaro de Prado, A., Rodríguez Felix, L., & Román Onsalo, M. (1999). *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y gestión*. Madrid: Pirámide.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson learning.

Luz Morales, L. (12 de 10 de 2011). *Vanguardia*. Recuperado el 16 de 06 de 2012, de *Vanguardia*:

<http://www.vanguardia.com.mx/comunicacionnoverbalgestosquenosedelatan-1119406.html>

Mosley, Megginson, & Pietri. (2005). *Supervisión: La práctica del empowement, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thomson.

Pfeffer, J., & Veiga, J. (s.f.). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive* , 13:37-48.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2002). *Comportamiento organizativo: Consiguiendo la ventaja competitiva*. Madrid: Thomson.

Welbourne, T., & A.Andrews. (1996). Predicting performance of initial public offering firms:Should HRM be in the equation? *Academy of Management Journal* , 39:891-919.

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Prentice Hall.