

# Comunicación

En esta lectura estudiaremos qué es la comunicación, su naturaleza y función, los tipos de comunicación que existen y la relevancia que tiene hoy la comunicación en las empresas.

Retomaremos el caso de la Compañía Financiera Alma que te facilitará la comprensión de los conceptos relacionados con este módulo.

- ≡ Caso de estudio
- ≡ Naturaleza y función de la comunicación
- ≡ Tipos de comunicación
- ≡ La comunicación en la empresa hoy
- ≡ Revisión del módulo
- ≡ Referencias

# Caso de estudio

---

**Figura 1: Logo de la empresa**



**COMPAÑÍA FINANCIERA ALMA**

**Fuente:** elaboración propia.

---

## Presentación de la empresa

La Compañía Financiera Alma es una empresa de origen santafesino cuyos servicios principales son:

- Tarjetas de créditos.
- Créditos personales.
- Cuentas personales.

## Proceso de comunicación interna

La empresa posee un proceso de comunicación interna claramente definido. Este explica desde cuándo pedir una autorización para emitir un comunicado hasta qué canales de comunicación deben utilizarse según el tipo de información que se desee transmitir. A continuación, se detallan los canales formales de comunicación con los que cuenta la compañía y se explicita el tipo de información que corresponde a través de cada uno de ellos.

**Tabla 1: Proceso de comunicación interna**

La presente tabla muestra los diferentes canales formales de comunicación y la información que debe circular por los mismos.

Proceso de comunicación interna	
Sistema de desempeño	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fijación de objetivos</li><li>• Seguimientos</li><li>• <i>Feedback</i> de desempeño</li></ul>
Buzón de sugerencias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aquí se incluyen todas aquellas críticas, sugerencias o propuestas de mejoras a las políticas, procesos y procedimientos de la empresa.</li></ul>

Proceso de comunicación interna	
Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Circulares informativas semanales.</li><li>• Comunicación diaria entre jefe y colaborador, y entre colaborador y jefe.</li><li>• Reporte mensual de eventos críticos.</li></ul>
Plataforma de mensajería interna	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación entre colaboradores de distintas áreas para transmitir información importante del día a día.</li><li>• Comunicación entre compañeros de área para coordinar acciones del día a día.</li></ul>

**Fuente:** elaboración propia.

## La gestión por competencias

El área de recursos humanos de la empresa hace dos meses ha iniciado un proceso de transformación para comenzar a trabajar sobre la base de un modelo de gestión por competencias. Para poder hacerlo, se deben alinear todos los procesos de recursos humanos a ciertas competencias solicitadas; no obstante, el paso previo es definir las competencias que se requieren según los puestos y los comportamientos que evidencian dichas competencias.

Para completar esta matriz de competencias, el área de recursos humanos debe relevar las características y comportamientos de los extremos, es decir, los comportamientos de aquellos empleados con excelente desempeño en sus puestos, como así también los comportamientos de los que tienen bajo desempeño.

Una de las competencias relevantes definidas para todo el personal de la empresa es la **comunicación** cuyos comportamientos, por supuesto, serán más o menos exigentes según la jerarquía del puesto. La empresa tiene en claro que toda persona que ingrese a la Compañía Financiera Alma deberá tener esta competencia, aunque sea en un nivel básico.

### El estudio de los comportamientos

Tal como se mencionó, para poder definir las competencias, el área de recursos humanos ha iniciado un análisis de las características y comportamientos de los colaboradores que tiene excelente desempeño en sus puestos y de los que tienen bajo desempeño. Se dispone de la siguiente información:

Marina Sánchez

Marina Sánchez (gerente de comunicación interna) tiene un desempeño por encima de las expectativas.  
Marina, una vez que la dirección le asigna determinados objetivos,

Ramón Suárez

Ramón Suárez (supervisor de ventas) tiene un desempeño por debajo de las expectativas. Ramón es una persona de pocas palabras, muy poco expresivo y que no

# Naturaleza y función de la comunicación

---

Más allá de la transmisión de mensajes, emisor y receptor, Robbins y Coulter (2014) hacen hincapié en la comprensión de los mensajes al definir que: “la comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados” (p. 480).

Todos los gerentes o líderes de cualquier organización deben ser capaces de dominar la capacidad de comunicarse de manera efectiva. Los gerentes son, por naturaleza, tomadores de decisiones. Esas decisiones se basan en información y, además, esa información se debe dar a conocer mediante la comunicación.

la comunicación sirve para motivar al indicar con claridad a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien están llevando a cabo su labor, y qué podrían hacer para mejorar su desempeño. Conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan para cumplirlas y reciben retroalimentación sobre su progreso, se requiere de la comunicación.

Para muchos empleados, el trabajo en grupo es una de las fuentes principales de interacción social. La comunicación que se lleva a cabo dentro del grupo es un mecanismo fundamental mediante el cual los miembros comparten sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación ofrece una forma de expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de las necesidades sociales (Robbins y Coulter, 2014)

La comunicación es el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada. Se puede considerar, además, a la comunicación como el insumo del sistema social de la organización porque permite modificar conductas, realizar cambios y conducir al logro de los objetivos.

El propósito de la comunicación es que el gerente, que desarrolla sus habilidades y que ejerce las funciones (de planificación, organización, integración del personal, dirección y control), se comuniquen con el ambiente interno (esto es el cliente interno o el personal de la estructura) y con el ambiente externo (clientes, proveedores, accionistas, gobiernos, comunidad en general, etc.) de manera efectiva (Robbins y Coulter, 2014).

Cuando hablamos de comunicación decimos que no solo es importante que se transmita la información, sino que también es relevante que dicha información sea comprendida por el oyente. En este sentido cabe aclarar que, más allá de que mi mensaje haya sido comprendido, esto no necesariamente implicará la aceptación del otro respecto a lo que digo. En otras palabras, no aceptar el punto de vista de quien comunica una idea no necesariamente implica que no la comprendí y es por esto que decimos que la comunicación es un proceso complejo en donde entran en juego muchos elementos y factores, además de lo que se consideraba tradicionalmente (emisor, mensaje y receptor).

En nuestro caso de estudio, la Compañía Financiera Alma, podemos identificar alguno de los puntos mencionados:

- Los gerentes deben dominar la capacidad de comunicarse de manera efectiva.
- Cuando hablamos de comunicación decimos que no solo importa lo que se transmite, sino que también es relevante lo que comprende el oyente.
- Es importante recalcar que, más allá de que el mensaje haya sido comprendido, esto no necesariamente implica que el otro acepta mi punto de vista.

Podemos ver que Marina Sánchez, la gerente de comunicación interna, es una persona que domina la capacidad de comunicarse de manera efectiva, ya que realiza reuniones grupales e individuales para definir objetivos a sus colaboradores, les hace seguimiento, les proporciona *feedback* (positivo y negativo) y se asegura de que comprenden lo que les dice para evitar problemas de clima en su equipo de trabajo. En sus reuniones, permite que todos participen y los escucha activamente. Además, es una persona flexible, capaz de comprender, independientemente de si está o no de acuerdo con la posición del otro.



## Funciones de la comunicación

### Control

El control es una de las funciones que tiene la comunicación ya que, por ejemplo, a través de la comunicación es posible pedir a los empleados que reporten cualquier tipo de problema que tengan con

### Motivar

La comunicación cumple un papel fundamental en la motivación de los empleados ya que permite indicarles con exactitud qué es lo que deben hacer y proporcionarles *feedback* sobre aquellas tareas que

El trabajo en equipo en las organizaciones permite que

## Expresión emocional

los empleados interactúen socialmente. Las comunicaciones que se efectúan dentro del grupo son indispensables para que los miembros del

Si volvemos a nuestro caso de estudio y analizamos a Marina Sánchez, podemos decir que ella cumple con las tres funciones de comunicación en su rol de gerente:

- Control: Marina realiza reuniones periódicas en las cuales permite la participación de todos. En ellas solicita que le reporten problemas, sugerencias o lo que quieran comunicar y escucha activamente a quienes hablan en cada momento.
- Motivar: Marina realiza reuniones grupales e individuales para definir los objetivos de sus colaboradores, les hace seguimiento, les proporciona *feedback* positivo y negativo, y se asegura que comprendieron lo que ella quiso expresar. Intenta que su equipo se sienta conforme y motivado.
- Expresión emocional: a través de las reuniones periódicas que realiza con su equipo, Marina se nutre de lo que le pasa a cada uno de sus colaboradores, más allá de las sugerencias que traigan, al ser observadora de la comunicación no verbal puede trabajar sobre lo que pasa internamente, independientemente de lo que le expresan con palabras.

Por otro lado, a partir de lo que se analizó del comportamiento de Ramón Suarez, vemos que él es incapaz de cumplir con las funciones necesarias para una comunicación efectiva con sus colaboradores.

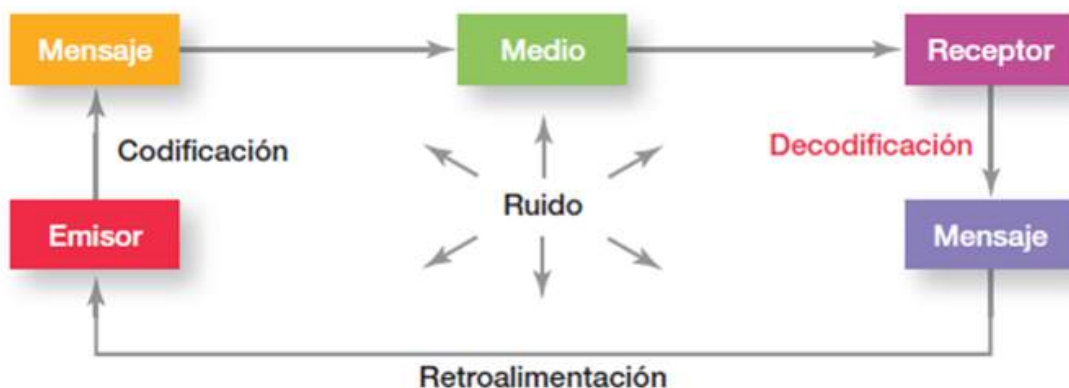
# Tipos de comunicación

---

## Métodos de comunicación interpersonal

Todo proceso de comunicación tiene un objetivo y este propósito debe expresarse en el mensaje que se desea transmitir. Inicia con un mensaje que es transmitido por un emisor hacia un receptor. El primero es la fuente y el receptor es el destinatario del mensaje. El emisor, para transmitir el mensaje, utilizará un código y un canal, que será el medio por el cual hará llegar su mensaje al receptor. Además, en cualquier proceso de comunicación existen interferencias, que es lo que se conocen con el nombre de ruido; por ejemplo, en un mensaje escrito la interferencia podría ser una escritura no legible; o los sonidos que pueden intervenir en el mensaje por estar en un área con máquinas en funcionamiento; o la falta de atención de las personas a las que se les está transmitiendo el mensaje.

**Figura 2: Proceso de comunicación interpersonal**



La figura muestra los diferentes elementos que intervienen en un proceso de comunicación interpersonal.

Si analizamos la situación de Ramón Suarez, supervisor de ventas de la Compañía Financiera Alma, observamos que sus procesos de comunicación interpersonales no son efectivos ya que, por un lado, cuando brinda *feedback* lo hace en lugares abiertos que tienen mucha interferencia y no proporcionan un ambiente de privacidad. Por otro lado, tal como se menciona en el caso, no realiza reuniones periódicas con sus vendedores y, cuando lo hace, generalmente no tienen un objetivo claro de comunicación, por lo tanto, los colaboradores no encuentran sentido a esas reuniones. En este último punto no se cumple lo que mencionamos anteriormente, de que toda comunicación debe tener un propósito y que esto debe expresarse en el mensaje que se desea transmitir.

Los gerentes cuentan con diversos de métodos de comunicación para elegir y podrían usar las siguientes preguntas para evaluarlos:

- Retroalimentación: ¿qué tan rápido responde el receptor?
- Capacidad de complejidad: ¿el método permite procesar mensajes complejos?
- Potencial de difusión: ¿cuántos mensajes diferentes se pueden transmitir con este método?
- Confidencialidad: quienes envían el mensaje ¿están seguros de que el receptor es el correspondiente?
- Facultad de codificación: ¿el emisor puede utilizar el canal con rapidez y facilidad?
- Facultad de decodificación: ¿el receptor puede decodificar con rapidez y facilidad el mensaje?
- Restricciones de tiempo y espacio: ¿los miembros del proceso necesitan comunicarse al mismo tiempo y en el mismo lugar?

- Costo: ¿cuál es el costo del método?
- Calidez interpersonal: ¿qué tan apto es el método para transmitir la calidez interpersonal?
- Formalidad: ¿este método permite la formalidad requerida?
- Factibilidad e interpretación: ¿este método permite recibir o encontrar fácilmente información relevante?
- Oportunidad: ¿es factible que emisor y receptor lleven adelante un control que sea suficiente en el momento en que se da el mensaje?

Un aspecto que también es fundamental en las comunicaciones interpersonales es atender a la manera en que se puede transmitir un mensaje sin usar exclusivamente las palabras, es lo que se conoce como **comunicación no verbal**. Esta refuerza o debilita el mensaje según cómo se transmita y depende del lenguaje corporal y la entonación verbal del emisor.

#### LENGUAJE CORPORAL

#### ENTONACIÓN VERBAL

El lenguaje del cuerpo hace referencia a la forma en que gesticulamos al hablar, las expresiones que muestra nuestra cara y el resto de los movimientos que realizamos con el cuerpo cuando nos comunicamos. Una persona con el ceño fruncido no dice lo mismo que alguien que habla con una sonrisa. El lenguaje corporal permite observar emociones o expresiones asociadas al carácter que tiene una persona, por ejemplo, si es agresivo, tímido, arrogante; si está contento o está enojado.

#### LENGUAJE CORPORAL

#### ENTONACIÓN VERBAL

La entonación hace referencia a la forma en que enfatizamos lo que decimos con el fin de poder transmitir un determinado significado. Cuando una persona tiene un tono de voz suave y tranquilo no transmite lo mismo que habla de manera brusca.

## Audio 1: La comunicación no verbal



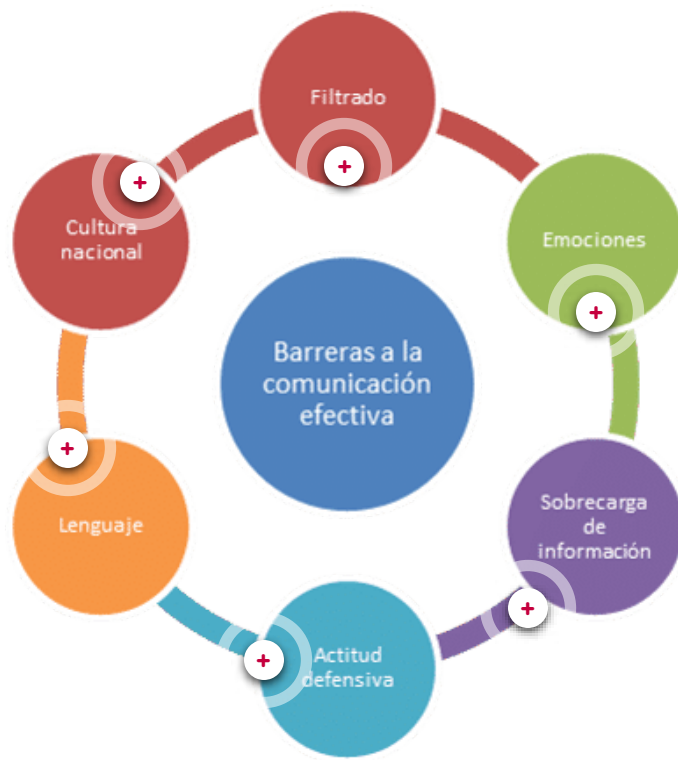
01:24

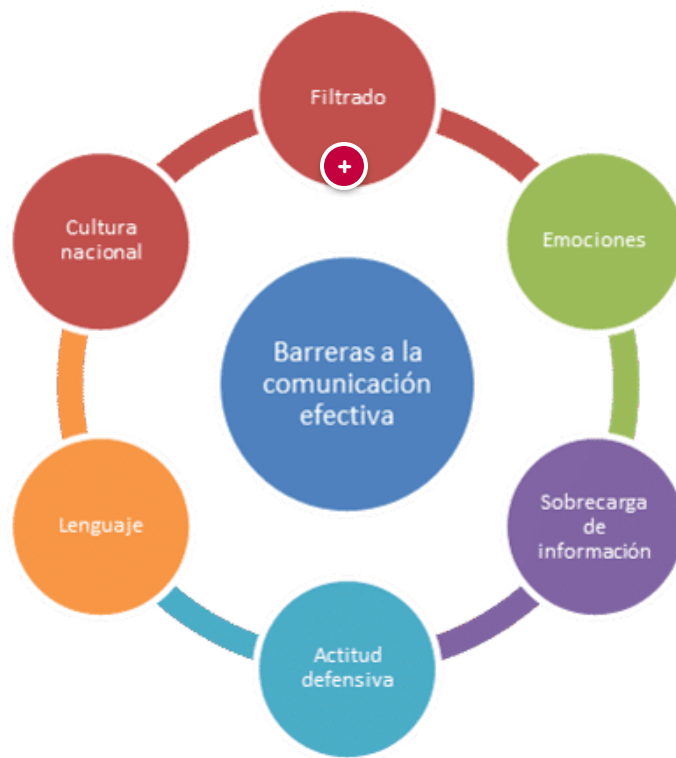
**Fuente:** elaboración propia.

Si volvemos al caso de la Compañía Financiera Alma y analizamos a Marina Sánchez, tal como se menciona en el detalle de sus comportamientos, vemos que ella se caracteriza por ser una observadora de lo no verbal y está atenta a las expresiones y gestos, más allá de las palabras. Podemos concluir que parte de su efectividad como gerente y de las comunicaciones que tiene con su equipo, se relacionan con esta capacidad de ver y escuchar más allá de las palabras. Esto le permite estar atenta a su equipo y a lo que les pasa.

## Barreras para una comunicación eficaz

### Figura 3: Barreras a la comunicación efectiva

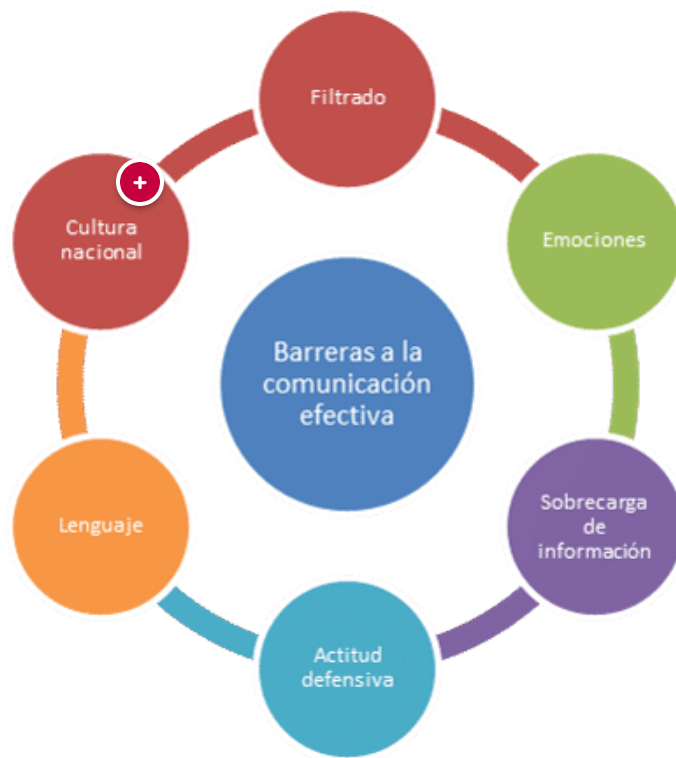




### Filtrado:

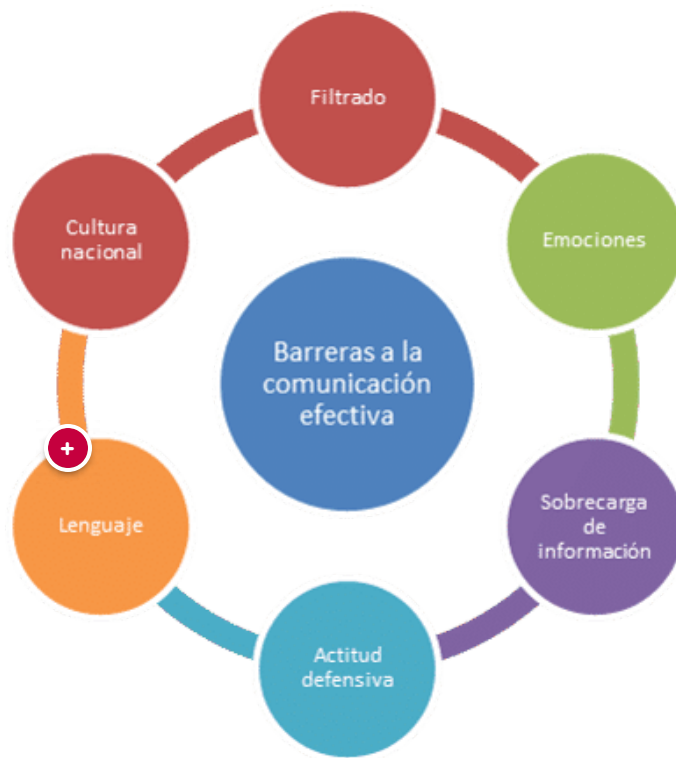
"es la manipulación deliberada de la información con el fin de que el receptor la perciba de manera más favorable" (Robbins y Coulter, 2014, p. 484). Un ejemplo de filtrado es cuando un colaborador, en vez de decirle a su gerente lo que verdaderamente piensa, le dice lo que él espera escuchar. Es importante tener en cuenta que, muchas veces, cuantos más niveles jerárquicos hay en una organización, más niveles de filtrado existen.





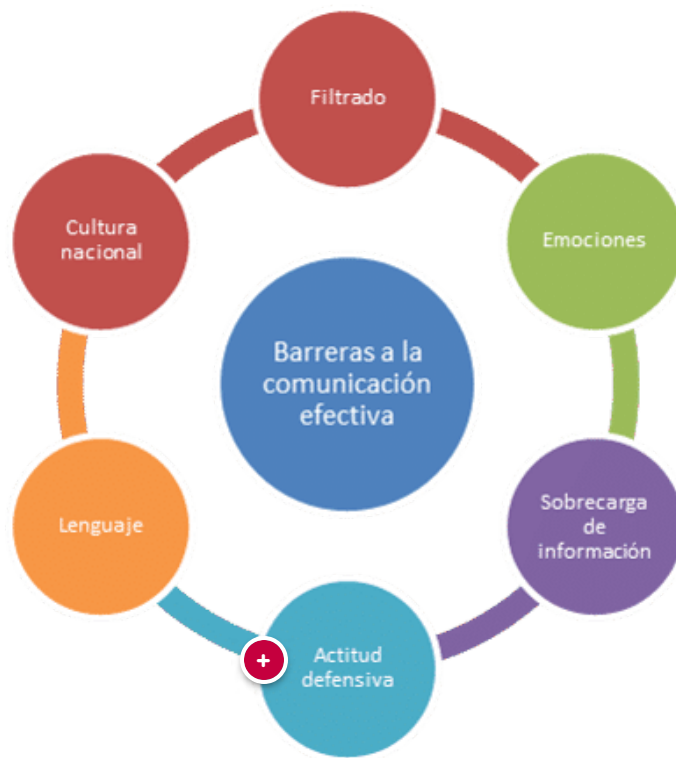
### **Cultura nacional:**

la comunicación también está influenciada por las diferencias que derivan de distintas culturas nacionales e, incluso, de los distintos idiomas. Por ejemplo, Estados Unidos es un país que valora la comunicación en detalle y formalizada. En contraste, en países como Japón, valoran más las comunicaciones basadas en el contacto interpersonal y cara a cara.



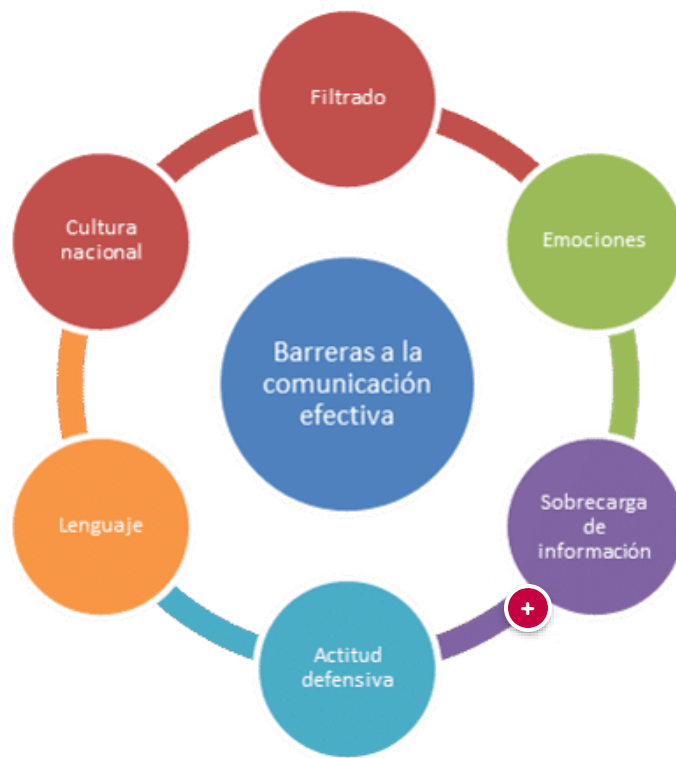
### Lenguaje:

Las palabras tienen distintos significados para personas diferentes. La edad, la educación y el origen cultural son tres de las variables más evidentes que influyen en el lenguaje utilizado por las personas, así como en la forma en que definen las palabras (Robbins y Coulter, 2014, p. 485).



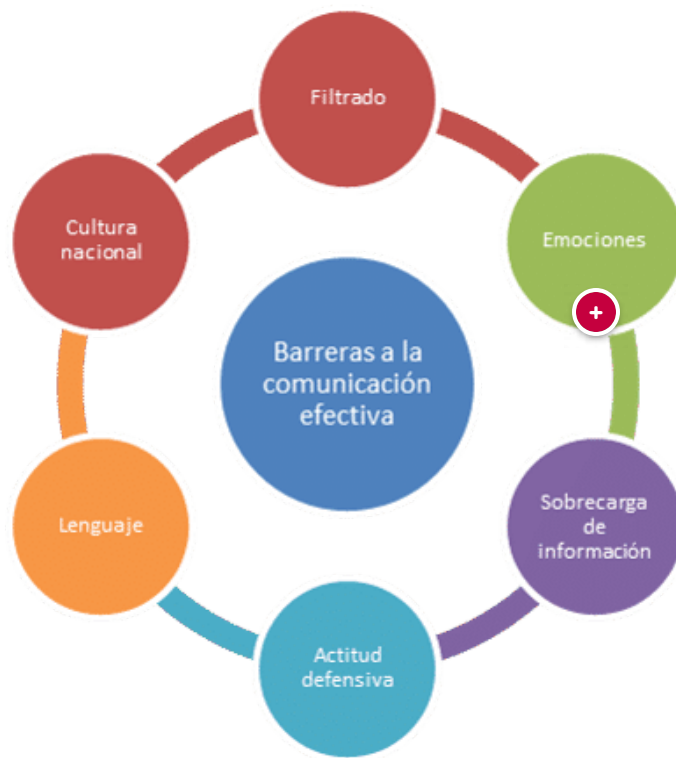
### **Actitud defensiva:**

esto normalmente ocurre cuando las personas se sienten. Al estar a la defensiva, disminuyen su capacidad de comunicarse de manera efectiva.



### **Sobrecarga de información:**

cuando las personas reciben más información de la que normalmente son capaces de procesar tienden a no tomarla en cuenta, olvidarla o seleccionar las partes que, a su criterio, son más importante. Lo que sucede, indefectiblemente, es que pierden información y, por ende, no se produce una comunicación verdaderamente efectiva.



## Emociones:

las emociones hacen referencia a la manera en que una persona interpreta el mensaje recibido según el estado de ánimo que tiene cuando le llega el mensaje. Los extremos emocionales generalmente son un obstáculo para una comunicación eficaz.

Si volvemos al caso de Compañía Financiera Alma podemos observar que en la situación de Ramón Suárez existen numerosas barreras en sus procesos de comunicación que no le permiten tener una comunicación efectiva con su equipo. En su descripción encontramos las siguientes barreras:

- **Filtrado:** no es una persona transparente ni sincera en su relación con sus superiores. No dice lo que piensa y adapta sus respuestas con el fin de agradar y generar una buena impresión.
- **Emociones:** se dice que Ramón no maneja mucho sus emociones y estados de ánimo; pocas veces llega de buen humor y, en general, se descarga con su equipo
- **Sobrecarga de información:** como no realiza reuniones periódicas con sus vendedores, cuando lo hace, les brinda demasiada información que luego su equipo no puede retener ni procesar.

- Actitud defensiva: esta barrera la tiene el equipo de Ramón para con él, ya que, debido a su comunicación ineficaz, el equipo genera indiferencia y adopta esta actitud defensiva hacia él.

## Superación de las barreras

Figura 4: Superación de las barreras





### Uso de la retroalimentación:

muchos de los problemas relacionados a la comunicación se presentan debido a malos entendidos, por lo tanto, una forma de reducirlos es que los gerentes puedan preguntar a sus colaboradores acerca de los mensajes que reciben o pedirles que reformulen con sus palabras lo que entendieron para saber si la información se comprendió.



### **Observar señales no verbales:**

una persona que se comunica de manera eficaz está atento a las señales que transmiten a través de gestos, posturas y tonos de voz.





### Control de las emociones:

las emociones pueden generar confusión e, incluso, distorsionar lo que se escucha. Controlar las emociones ayuda a ser objetivos con lo que nos dicen, independientemente de nuestro estado de ánimo en ese momento.



### Escucha activa:

escuchar es oír e interpretar. "Debido a que cada emisor tiene diferentes actitudes, intereses, necesidades y expectativas, la empatía facilita la comprensión del contenido real del mensaje" (Robbins y Coulter, 2014, p. 486).



### Simplificación del lenguaje:

cuando se transmiten los mensajes se debe buscar cuál es la mejor forma de hacerlo según el público que lo va a recibir; es decir, hay que adaptar el mensaje al público, para que el mismo sea comprendido.

**Fuente:** elaboración propia.

Vemos un ejemplo de superación de barreras de comunicación en el desempeño de Marina, gerente de la Compañía Financiera Alma.

- Uso de retroalimentación: ella define objetivos con sus colaboradores, les hace un seguimiento que les realiza y les brinda *feedback* positivo y negativo. Realiza preguntas abiertas para asegurarse que los colaboradores comprendieron lo que ella dijo.
- Simplificación del lenguaje: lo vemos cuando ella planifica sus reuniones y diseña qué va a comunicar y cómo, para intentar transmitir el mensaje de la manera más clara posible para que su equipo lo comprenda.

- Control de emociones: Marina es una persona que maneja sus emociones y, si tiene un mal día, jamás lo demuestra con su equipo.
- Observar señales no verbales: Marina se caracteriza por ser una observadora de lo no verbal y está atenta a las expresiones y gestos, más allá de las palabras.

**Figura 5: Comportamientos de escucha activa**



**Fuente:** Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Comportamientos de escucha activa.

La presente figura muestra los comportamientos que tiene una persona con capacidad de escuchar activamente

# Comunicación organizacional

La comunicación, en general, es muy interesante, pero si hablamos de las organizaciones lo es aún más.

La comunicación en las organizaciones es sumamente importante, sobre todo a nivel gerencial; no obstante, si la misma no es bidireccional, no será efectiva. A continuación, analizaremos aspectos relacionados a la comunicación formal e informal, los flujos de comunicación, las redes formales e informales que existen y aspectos relacionados al diseño del lugar de trabajo.

COMUNICACIÓN FORMAL	COMUNICACIÓN INFORMAL
<p>Este tipo de comunicación es la que resulta de la estructura formal de la empresa y fluye a partir de los canales de comunicación que existen dentro de la organización. Lo que fluye es información querida y, en general, es ordenada.</p>	

COMUNICACIÓN FORMAL	COMUNICACIÓN INFORMAL
<p>Es aquella comunicación que surge en los grupos informales de la empresa y que no sigue los canales formales que estipula la organización. Si bien es informal, es importante tomarla en cuenta ya que muchas veces tiene un poder de influencia mucho mayor que la comunicación formal.</p>	

En la Compañía Financiera Alma vemos que la comunicación formal está perfectamente definida a partir de un procedimiento que especifica los diferentes canales de comunicación y del tipo de información que debe fluir a través de ellos. El proceso de comunicación interna abarca desde cuándo pedir una autorización para emitir un comunicado hasta qué canales deben utilizarse según el tipo de información que se desee transmitir. Los canales de comunicación formales que existen en la empresa son: sistema de desempeño, buzón de sugerencias, correo electrónico y plataforma de mensajería interna.

## Dirección de flujo de comunicación

Comunicación descendente:

es aquella que fluye del gerente a los empleados, y que se utiliza para informar, dirigir, coordinar y evaluar a

Comunicación ascendente:

La comunicación ascendente "es aquella que fluye de los empleados a los gerentes, y mantiene a estos últimos informados sobre cómo se sienten sus

subordinados respecto de

### Comunicación lateral

La comunicación lateral “es aquella que se lleva a cabo entre los empleados del mismo nivel organizacional. En el dinámico entorno actual, es frecuente utilizar la comunicación horizontal

### Comunicación transversal

La comunicación transversal “es aquella que se da entre las diversas áreas de trabajo y los distintos niveles organizacionales” (Robbins y Coulter, 2014, p. 489).

Si analizamos los canales de comunicación formales que existen en la Compañía Financiera Alma, podemos encontrar flujos de comunicación en distintas direcciones:

- Comunicación descendente: por ejemplo, la que fluye a partir del sistema de desempeño en donde el jefe fija objetivos, hace seguimiento y brinda *feedback*.
- Comunicación ascendente: la que fluye, por ejemplo, a partir del buzón de sugerencias en donde los colaboradores hacen propuestas de mejora.
- Comunicación lateral: es la que se da, por ejemplo, a través de la plataforma de mensajería interna que facilita la comunicación entre compañeros para coordinar el día a día.
- Comunicación transversal: ocurre a través de plataforma de mensajería interna entre colaboradores de distintas áreas para transmitirse información importante del día a día.

## Redes de comunicación organizacional

### TIPOS DE REDES DE COMUNICACIÓN

### LOS RUMORES

Las redes de comunicación son la variedad de patrones de los flujos de comunicación vertical y horizontal dentro de la organización.

Existen las **redes en cadena** en donde la comunicación fluye de acuerdo a la cadena de mando que existe en la organización; luego están las **redes de rueda** que significa que la comunicación fluye entre el líder y su equipo; por último, está la **red de todos los canales** en donde la comunicación fluye entre todas las personas que forman el equipo de trabajo. "El tipo de red a utilizar depende del objetivo que se tenga" (Robbins y Coulter, 2014, p. 489).

### TIPOS DE REDES DE COMUNICACIÓN

### LOS RUMORES



Los rumores son redes de comunicación que se caracterizan por su informalidad. Es fundamental que los gerentes conozcan los patrones de los rumores ya que, de esa forma, podrán saber qué es lo que preocupa a sus empleados. Si bien los rumores pueden brindar información útil, es importante administrarlos de manera adecuada.

Si analizamos las redes de comunicación presentes en la Compañía Financiera Alma, podemos reconocer que existen redes en cadena, en donde los jefes, por ejemplo, comunican objetivos, hacen seguimiento y brindan *feedback* a sus colaboradores; existen redes de rueda, por ejemplo, cuando Marina se reúne periódicamente con su equipo; y existen redes de todos los canales, por ejemplo, cuando las áreas utilizan la plataforma de mensajería interna para comunicarse.

## Diseño del lugar de trabajo y comunicación

La manera en que está diseñado el lugar de trabajo influye en la comunicación y, en consecuencia, en el desempeño de la empresa.

El diseño del lugar de trabajo debe estar pensado para apoyar a cuatro acciones fundamentales que deben tener los colaboradores en una organización:

- Trabajo enfocado: los colaboradores necesitan concentración para realizar sus tareas.
- Colaboración: los empleados deben trabajar en equipo.
- Aprendizaje: los empleados deben capacitarse o realizar cosas nuevas.
- Socialización: los empleados deben tener la posibilidad de conversar e intercambiar ideas.

Actualmente, para fomentar la comunicación las empresas utilizan mucho los **lugares de trabajo abiertos** que son lugares con pocas barreras de carácter físico; es decir, que fomentan la visibilidad entre los miembros y la densidad (esto último se refiere a que cuantas más personas trabajan en el mismo lugar, más interacciones cara a cara son posibles). No obstante, es necesario que estos lugares consideren disponer de espacios privados para poder tratar temas sensibles.

# La comunicación en la empresa hoy

---

## Manejo de la comunicación en un mundo con Internet

Los gerentes y las organizaciones en la actualidad se enfrentan a desafíos relacionados con la tecnología en las comunicaciones. Estos abarcan, principalmente, problemas de tipo legal, de seguridad y otros relacionados con la falta de interacción personal que ocurre cuando se trabaja mediados por la tecnología.

## Administración de los recursos de conocimientos con que cuenta la organización

Los gerentes deben

facilitar la comunicación a los empleados y compartir sus conocimientos para que puedan aprender unos de otros cómo hacer su trabajo con mayor efectividad y eficacia. Una forma en que las organizaciones pueden lograr esto consiste en construir bases de datos de información en línea y permitir que los empleados tengan acceso a ellas (Robbins y Coulter, 2014, p. 495).

Por ejemplo, se pueden crear sitios web interactivos, correos electrónicos o hacer videoconferencias.

En nuestro caso de ejemplo podemos ver que los canales que la empresa puso a disposición de sus empleados son el correo electrónico y la plataforma de mensajería instantánea. Esta última es una herramienta más moderna y, aunque muchas empresas la rechazan por temor a que se use para fines no laborales, este tipo de tecnología convive con nosotros y es necesario hacerles un lugar.

## **El rol de la comunicación en el servicio al cliente**

Los gerentes en las empresas deben estar enfocados en que las personas que tienen interacción con los clientes sepan comunicarse de manera adecuada con ellos. Para esto será importante tomar consciencia de que en cualquier proceso relacionado con el servicio existen tres componentes fundamentales: en primer lugar, el cliente; en segundo lugar, la empresa y, en tercer lugar, el proveedor individual del servicio.

Aquellas organizaciones que poseen una fuerte cultura de servicio al cliente, suelen valorar el poder descubrir las necesidades de sus clientes, satisfacerlas y hacerles un seguimiento. En cada una de estas actividades se pone en juego la comunicación, la cual seguramente podrá hacerse a través de diferentes medios, pero es fundamental que sea una estrategia de servicio al cliente. El vínculo con el cliente se debe construir mediante un plan de comunicación para el cual, cada vez se utiliza más la tecnología y las redes sociales. Esto implica decidir adoptar una escucha activa del cliente y actuar en consecuencia.

## **Obtener información de los empleados**

En la actualidad los gerentes deben mostrarse interesados por las opiniones de sus empleados, para lo cual es recomendable realizar reuniones periódicas no solo para compartir información importante, sino también para pedir opiniones y sugerencias, brindarles información (independientemente de si lo que sucede es bueno o malo), capacitarlos, etc. Existen diferentes alternativas para que ellos puedan expresar sus opiniones, por ejemplo: buzón de sugerencias, canales online, entre otros.

En la empresa de nuestro ejemplo se puso a disposición un canal formal (buzón de sugerencias) para que los colaboradores expresen sus opiniones, críticas y propuestas de mejoras. De esta manera se los hizo

participes y se les demostró que su opinión es importante.

## Comunicación ética

“La comunicación ética incluye toda la información relevante que es verdadera en todos los sentidos, y no cubre engaño alguno” (Robbins y Coulter, 2014, p. 497). Los gerentes deben fomentar la comunicación ética y, para ello, es necesario que se determine claramente qué se considera un comportamiento ético y antiético, y cómo se comunicarán.

A continuación, te invitamos a responder las siguientes actividades de repaso.

Cuando hablamos de la manipulación deliberada de la información para que el receptor la perciba de manera más favorable ¿a qué barrera de comunicación nos referimos?

---

- ☐ Filtrado.
- ☐ Cultura nacional.
- ☐ Sobrecarga de información.
- ☐ Lenguaje.
- ☐ Actitud defensiva.

SUBMIT

La comunicación descendente es aquella que fluye de los empleados a los gerentes.

---

- ☐ Verdadero, ya que la comunicación descendente es aquella por la cual los empleados comunican cosas a sus jefes.
- ☐ Falso, ya que la comunicación ascendente es aquella que fluye desde los empleados hacia los gerentes.

SUBMIT

# Revisión del módulo

---

## Hasta acá aprendimos

### Proceso administrativo – dirección

En esta sección del módulo, estudiamos que uno de los ejes principales sobre los que debe trabajar un gerente para ser efectivo en su gestión es poder desarrollar su capacidad de dirigir para poder ser un líder eficaz. Teniendo en cuenta que la función de dirección, es una de las cuatro funciones del proceso administrativo, es fundamental que para ejercerla, todos los gerentes sean líderes.

### Motivación

Estudiamos qué significa la motivación, cuáles han sido las primeras teorías motivacionales y conoceremos las teorías motivacionales que han ido surgiendo a lo largo de los años y que rigen en la actualidad. También conocimos cuáles son los principales desafíos relacionados a la motivación, que enfrentan los gerentes en la actualidad.

### Liderazgo

En esta sección estudiamos qué es el liderazgo y cuáles son los componentes necesarios para que una persona pueda desarrollar la habilidad para liderar. Además conocimos las diferentes teorías y enfoques

que han ido apareciendo a lo largo de la historia y hasta la actualidad sobre el liderazgo y su forma de aplicación.

## **Comunicación**

Estudiamos qué es la comunicación, su naturaleza y función, los tipos de comunicación que existen y la relevancia que tiene hoy, la comunicación en las empresas. Conocimos cuáles son las barreras que existen para una comunicación efectiva pero también las diferentes maneras que existen para superarlas y poder lograr comunicaciones que generen resultados positivos.



# Referencias

---

**Impact Transfer** (s.f.). *Daniela Kreimer*. Recuperado de <https://www.impacttransfer.org.il/#Our-Team>

**Robbins, S. y Coulter, M.** (2014). *Administración*. Decimosegunda edición. México: Pearson.

**Shutterstock** (s.f.). *Man standing hands clasped*. Recuperado de <https://www.shutterstock.com/tr/search/man+standing+hands+clasped>