

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"NIVELES DE HABILIDAD DE ESCUCHA EN UN GRUPO DE AGENTES TELEOPERADORES  
DE TURNO NOCTURNO DE UN CENTRO DE LLAMADAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

**LUIS ESTRADA BRESSANI**

CARNET 11589-03

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MAYO DE 2015  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"NIVELES DE HABILIDAD DE ESCUCHA EN UN GRUPO DE AGENTES TELEOPERADORES  
DE TURNO NOCTURNO DE UN CENTRO DE LLAMADAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**LUIS ESTRADA BRESSANI**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MAYO DE 2015  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. LUCRECIA ELIZABETH ARRIAGA GIRÓN DE ARIAS

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. MEDELIN LISBETH LOPEZ GONZALEZ

Guatemala 14 de mayo del 2015

**Señores  
Miembros del Consejo  
Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar**

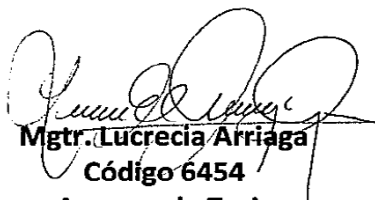
Reciban un atento saludo.

Por este medio informo a ustedes que he tenido a mi cargo la asesoría de tesis del estudiante **LUIS ESTRADA BRESSANI** quien se identifica con número de carné No. 11589-03.

Por lo anterior considero que la tesis titulada **"NIVELES DE HABILIDAD DE ESCUCHA EN UN GRUPO DE AGENTES TELEOPERADORES DE TURNO NOCTURNO DE UN CENTRO DE LLAMADAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"** llena los requisitos necesarios para someterse a la correspondiente revisión de tesis.

Agradeciendo su atención a la presente, me despido

Atentamente,

  
**Mgtr. Lucrecia Arriaga**  
**Código 6454**  
**Asesora de Tesis**



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 05910-2015

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante LUIS ESTRADA BRESSANI, Carnet 11589-03 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05267-2015 de fecha 28 de mayo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"NIVELES DE HABILIDAD DE ESCUCHA EN UN GRUPO DE AGENTES  
TELEOPERADORES DE TURNO NOCTURNO DE UN CENTRO DE LLAMADAS EN LA  
CIUDAD DE GUATEMALA."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 28 días del mes de mayo del año 2015.



*Irene Ruiz Godoy*

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar**

## Índice

Resumen	
I. Introducción	1
II. Planteamiento del Problema	32
2.1 Objetivos	33
2.1.1 Objetivo general	33
2.1.2 Objetivos específicos	33
2.2 Variable de la investigación	34
2.3 Definición de variable	34
2.3.1 Definición conceptual	34
2.3.2 Definición operacional	34
2.4 Alcances y límites	35
2.5 Aportes	36
III. Método	37
3.1 Sujetos	37
3.2 Instrumento	38
3.3 Procedimiento	41
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	42
IV. Resultados	44
V. Discusión de resultados	51
VI. Conclusiones	55
VII. Recomendaciones	56
VIII. Referencias Bibliográficas	58
ANEXOS	

## Resumen

La presente investigación de tipo cuantitativa descriptiva, se realizó con el objetivo de determinar el nivel de habilidad de escucha que posee un grupo de agentes teleoperadores de turno nocturno en un centro de llamadas de la ciudad de Guatemala. Para dicho estudio se utilizó una población de 30 agentes teleoperadores del turno nocturno, que pertenecen tanto al género femenino como masculino, dentro de un rango de edades de 18 a 50 años, con una antigüedad laboral de 1 a 6 años, pertenecientes tanto al estado civil soltero como casado y un nivel académico diversificado y universitario. Se aplicó un instrumento que consta de 30 preguntas, cada una de opción múltiple, el cual ayudó a medir el nivel de habilidad de escucha que los agentes poseen. Se utilizó la metodología estadística que incluye las medidas de tendencia central (media aritmética, mediana y moda), además de la desviación estándar. Esto, con apoyo del programa Microsoft Excel.

Los resultados obtenidos indicaron que el nivel de habilidad de escucha fue satisfactorio. Así mismo se determinó que de acuerdo al género, edad, estado civil y al nivel académico; el nivel de habilidad de escucha obtuvo un resultado favorable. De acuerdo a la antigüedad en el puesto, se obtuvo un resultado satisfactorio, se determinó que mientras menor es el tiempo que tienen de laborar, mejor es la habilidad de escucha, disminuyendo de manera contraria.

Por lo anterior, se recomienda realizar ejercicios y actividades para proporcionar un seguimiento a los agentes teleoperadores y mantener o mejorar en alguna medida su habilidad de escucha. De igual manera, se recomienda evaluar periódicamente la habilidad de escucha, así como aplicar el instrumento a los agentes pertenecientes al turno diurno que laboran para la misma cuenta, y así establecer un sistema que mantenga o mejore esta área de comunicación.

## I. INTRODUCCIÓN

La comunicación es esencial en el ser humano para poder llevar a cabo eficazmente cualquier actividad en la organización. En la actualidad, empresas en el país se enfrentan a un mundo cada vez más competitivo a nivel mundial, donde únicamente las más ágiles logran sobresalir satisfactoriamente. Para esto, necesitan contar con colaboradores calificados, con orientación, efectivos y con algunas habilidades que les garanticen un incremento en la productividad. Por lo mismo, deben tener un eficiente proceso de reclutamiento y selección.

En Guatemala, entre algunas de esas empresas, se encuentran los centros de llamadas, que durante los últimos años han mostrado un notable y frecuente incremento en el mercado laboral. Este tipo de empresas son subcontratadas, en su mayoría por multinacionales y se dedican a brindarle soporte, asistencia y cubrir las necesidades de los clientes que les sean asignados, según los productos o servicios que se estén solicitando. Con el pasar de los años han ido experimentando cambios en cuanto a horarios de trabajo donde las personas pueden desarrollar sus habilidades y realizar actividades que son parte de su diario vivir.

Para poder brindar este soporte, se considera necesario que los colaboradores cuenten con algunas habilidades, entre las cuales se encuentran las de comunicación. Entre ellas, la habilidad de comunicarse verbalmente con fluidez y la habilidad de saber escuchar al cliente a la hora de sostener una conversación y brindar el servicio, en su mayoría en el idioma de la empresa que solicita los servicios. Muchas veces al momento de comunicar es posible que existan distintas barreras que den lugar a que los mensajes se distorsionen o el receptor no los reciba de la manera correcta. Entre algunas que se pueden nombrar están las preocupaciones, ruidos, lenguajes, el lugar donde se labora, sentimientos y los malos hábitos para escuchar.



De acuerdo con Codina (2004) para algunos especialistas la habilidad de saber escuchar se encuentra en menor proporción y es más difícil de desarrollar que la de ser un buen comunicador, aunque saber comunicar le provee más autoridad e influencia al ser humano. Si se sabe comunicar pero no se sabe escuchar, se corre el riesgo de expresar cosas que a los demás seres humanos no les interesan, además de no recibir conocimiento que por otro lado no se recibe.

Para Seijas (2012) el saber escuchar es un arte que es necesario aprender a manejar, no sólo por cortesía sino por respeto y que es por medio de la escucha que las personas llegan a sentir una empatía y pueden expresarse con más libertad.

Siguiendo con Seijas, en la vida se le enseña al ser humano a comunicarse mas no a escuchar; se sobreentiende que todas las personas son capaces de escuchar pero es muy común que confundan oír con escuchar, cuando existe una gran diferencia entre éstas dos acciones. Es necesario aprender a escuchar y no únicamente a nivel personal, sino también en el lugar de trabajo, desde niveles gerenciales hasta los niveles operarios, ya que esto se convierte en una herramienta que ayudará a desempeñar las funciones con éxito.

Robbins (2004) define comunicación como la transferencia y comprensión de significados. La comunicación tiene varias funciones entre las cuales se pueden encontrar, el control de conductas, fomenta la motivación y facilita la toma de decisiones; ninguna función más importante que la otra.

En Guatemala se han llevado a cabo diversos estudios sobre comunicación y más específico sobre las habilidades de escucha, a continuación algunos investigadores que han brindado aportes a dicho tema:

Corzantes (2009) pretendió determinar mediante una investigación tipo cualitativa, la percepción sobre el manejo de la comunicación asertiva de un grupo de subalternos del género masculino con respecto a los mandos medios femeninos. Para realizar el estudio tomó una muestra de 15 hombres de distintos niveles jerárquicos pertenecientes a diferentes departamentos de una inmobiliaria de la ciudad de Guatemala. Mediante una entrevista semi-estructurada y sesiones semanales de una hora cada una, trató de extraer la mayor cantidad de información posible acerca de la percepción del subalterno sobre los mandos medios femeninos en la empresa. La guía de entrevista que se utilizó contó con una serie de preguntas abiertas divididas en seis categorías subdivididas en varios indicadores para interpretar por medio de los resultados obtenidos por cada empleado entrevistado. Entre las categorías utilizadas se encuentran: eficacia, relaciones interpersonales, comunicación, actitud, responsabilidad y manejo de personal. Entre algunos indicadores se encuentran: trabajo en equipo, liderazgo, confianza, entendimiento, iniciativa, decisión, positivismo y negativismo, entre otros. Entre algunos de sus resultados se encuentra que los entrevistados acordaron entre sí que la mujer es más directa y específica en situaciones laborales, concluyendo que el género no es un factor determinante en puestos de mandos medios, sino que depende del carácter y de la forma de conducirse de la persona con su equipo de trabajo. Recomendó realizar actividades donde se incluyan a ambos géneros trabajando juntos para poder establecer un mejor vínculo de confianza. Ya que la serenidad y la efectividad son elementos fundamentales para una apropiada comunicación asertiva.

En cuanto a centro de llamadas se refiere, Del Cid (2010) en su trabajo de investigación descriptivo tuvo el fin de determinar los factores de motivación de personas que trabajan en un centro de llamadas (call center) tomando la decisión de laborar en un horario nocturno. Para llevar a cabo dicha investigación se tomó un grupo de 32 sujetos, conformando la muestra 25

hombres y 7 mujeres. Para poder identificar los factores, el investigador aplicó un instrumento diseñado específicamente para este estudio donde se midió la intensidad de la influencia de los siguientes factores: económico, mercado laboral, adicción al trabajo y el factor familiar o personal; para elegir laborar en el horario nocturno. Se utilizaron medidas de tendencia central y tablas de frecuencia para analizar los resultados. El nivel de confianza que se utilizó fue el de 0.05. Entre algunos resultados obtenidos se observó que el factor más influyente para la elección de horario nocturno fue el económico, seguido por el deseo de desarrollo en la organización y el nivel de identificación del sujeto con el horario. Se determinó también la relación entre considerarse adicto al trabajo y los demás factores de motivación, encontrándose que se relacionan directamente con el desarrollo profesional que el sujeto espera tener en la organización, el obtener nuevos conocimientos, la estabilidad económica, la identificación con el horario nocturno y la importancia del salario. Se recomendó a los centros de llamadas tomar en cuenta los principales factores de motivación que el personal posee para laborar en turno nocturno, así como apoyar estudios de este tipo para poder tener una mejor perspectiva sobre los factores motivacionales de los empleados y al mismo tiempo utilizar esta información para focalizar mejor el reclutamiento para la jornada nocturna de trabajo.

Por otro lado, Herrera (2011) en su investigación cuyo objetivo fue el de diagnosticar cuáles eran las características del proceso de comunicación interna de una micro empresa de bienes raíces en la ciudad de Guatemala, utilizó un cuestionario de 15 preguntas cerradas de opción múltiple, a una población de 12 personas, comprendidas entre los 22 y 64 años, de ambos géneros, pertenecientes al departamento administrativo y el departamento de ventas de dicha micro empresa. Se llegó a concluir que los colaboradores se mantienen poco informados y que la información que reciben es poco clara, no llega en el momento preciso y por lo mismo se ven

afectados al enfrentar obstáculos para el desempeño de sus labores. Se concluyó también que el medio de comunicación con mayor beneficio dentro de la empresa es la cartelera y el canal con mayor utilidad es la comunicación frente a frente. La investigadora recomendó como primera instancia crear un programa de comunicación con lineamientos para un mejor desempeño en equipo y darle un mejor uso a los canales y medios dentro de la empresa.

Por su parte, Seijas (2012) quiso identificar, por medio de una investigación tipo descriptiva, la capacidad de escucha que tienen los colaboradores hacia sus jefes en una industria alimenticia de consumo masivo. Para este estudio utilizó una muestra de 100 empleados pertenecientes al área de manufactura. Con el fin de obtener los resultados, aplicó un instrumento que consta de 30 preguntas de opción múltiple, el cual midió la capacidad de escucha que poseen los empleados. Utilizando Excel, las medidas de tendencia central, además de la *t* de Student y otro estadístico, llegó a establecer que el factor género no influye en la capacidad de escucha. Mientras que los factores antigüedad laboral y edad cronológica, si influyen en la capacidad de los sujetos. Por lo mismo, recomendó que el estudio se lleve a cabo en otras áreas de la organización, así como en otras instituciones.

Asimismo, Vilaró (2013) llevó a cabo una investigación tipo descriptivo correlacional con el objetivo de establecer si existía relación entre los estilos de comunicación cara a cara y los estilos de manejo de conflictos en un grupo de colaboradores representantes de servicio al cliente en un centro de llamadas. El estudio se realizó con 40 sujetos de ambos géneros y estado civil, entre las edades de 18 a 40 años, con un nivel académico desde diversificado a maestría y que ocupaban el puesto de agentes de servicio al cliente vía correo electrónico en idioma alemán de dicho centro de llamadas. Para este estudio fueron utilizados dos instrumentos, originales de

Robbins (2004). El primero fue el Test de Comunicación Cara a Cara, que identifica 9 estilos de comunicación: dominante, dramático, argumentativo, animado, penetrante, relajado, atento, abierto y amigable; el segundo fue el Test de Manejo de Conflictos, que determina 5 estrategias para afrontar y resolver problemas: competición, complacencia, evasión, colaboración y compromiso. Luego de haber aplicado los instrumentos se procedió a calcular los resultados por medio de la  $r$  de Pearson, estableciendo una correlación negativa significativa al 0.05 entre el estilo de comunicación cara a cara dramático y el de manejo de conflictos competitivo. Otros resultados arrojados por los instrumentos fueron que los estilos de manejo de conflictos y los estilos de comunicación cara a cara no se encuentran condicionados por las variables como el género y el estado civil y que el estilo argumentativo de comunicación cara a cara y la estrategia evasión de manejo de conflictos, predominaron entre los sujetos. Con estos resultados se recomendó a la empresa realizar un programa de capacitación para fortalecer y fomentar el uso de estrategias de negociación dentro de los procesos de resolución de conflictos y ampliar el estudio a otros departamentos dentro del centro de llamadas.

Monroy (2013) realizó una investigación de tipo cuantitativa descriptiva no experimental transaccional, con el objetivo de identificar la capacidad de escucha que tienen los docentes de un centro educativo privado hacia sus jefes. Para este estudio utilizó una población de 27 docentes, comprendidos entre las edades de 19 a 52 años, de ambos géneros, con un nivel de escolaridad medio y que imparten clases en los niveles de pre-primaria, primaria y secundaria. El instrumento utilizado para la obtención de resultados fue un cuestionario con 30 preguntas de opción múltiple, que midió la capacidad de escucha que poseen los docentes. Mediante una metodología estadística, se obtuvo las medidas de tendencia central, además de la desviación estándar y la  $t$  de Student. Entre los resultados principales obtenidos, se demuestra que en

general los docentes tienen una capacidad de escucha satisfactoria, tienen facilidad de escuchar y determinan una comunicación viable. Otros resultados importantes es que la edad y el género de los individuos no muestran ser factores influyentes en cambios de la capacidad de escucha de los sujetos. Mientras que el factor antigüedad influye gradualmente en la capacidad de escucha de los docentes, mientras menos tiempo tienen de laborar, mejor es su capacidad y de forma contraria disminuye ésta. La autora recomienda llevar a cabo el estudio en otras áreas de la institución así como en otras instituciones, realizar sesiones de retroalimentación y corroborar que todo el personal haya percibido de forma clara la información.

Asimismo, se puede encontrar que otros investigadores internacionales han realizado por su parte estudios que aportan conocimiento al tema de la comunicación.

Por ejemplo, Contreras (2000) llevó a cabo un estudio tipo descriptivo, el cual tuvo como objetivo la identificación de los elementos que se deben tener en cuenta en una gestión de comunicación organizacional bajo un contexto de cambio de producto de una adquisición. Para el estudio, tomó como muestra el área de gerencia de comunicaciones internas del Banco de Venezuela Grupo Santander. La metodología que siguió el autor fue a través de una entrevista semi-estructurada. El investigador logró identificar el papel protagónico que el encargado de comunicación organizacional debe afrontar, así como la importancia de la función y conocer la cultura de la empresa ya que ésta determina las pautas de comunicación del sistema que se maneja en la organización. Por último, recomendó la presentación de un plan de comunicación, el cual buscó servir como base para los encargados de comunicación el cambio en la organización.

Por su lado, Valle (2003) realizó una investigación cuantitativa que tuvo como objetivo determinar los niveles de apertura, empatía y receptividad comunicativa de trabajadores, grupos de labores y directivos de una empresa pequeña de textil mexicana seleccionada al azar entre 20 empresas más, ubicada en el Distrito Federal de México. Para llevar a cabo el estudio, eligió al azar entre 20 pequeñas empresas, a una sola donde a su vez eligió a 30 sujetos. Utilizó un cuestionario para medir principalmente la comunicación con tres subvariables: apertura, empatía y receptividad, a través de una escala de Lickert con valores que van de 0 a 4 puntos. Los resultados obtenidos mostraron que dentro de la organización, el sistema empresarial presenta debilidades en la comunicación, a lo que esto se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo organizacional. La investigadora concluyó que el sistema social y administrativo está fundamentado en el autoritarismo, lo cual demuestra que son poco abiertos o receptivos a la comunicación con sus subsistemas internos.

En otro contexto, Saladrigas (2005) en su artículo demuestra que la comunicación organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración, es por lo mismo que la comunicación ha sido explicada de maneras distintas: de manera mecánica, psicológica, sistémica, contingencial, interpretativa y crítica. La autora demuestra en dicho artículo que los postulados de estos se pueden analizar mediante tres posturas que existen en torno a la construcción del conocimiento, o sea las posiciones empírico-analíticas, las interpretativas y las críticas. Ello explica las influencias teóricas y metodológicas, explícitas e implícitas. Estos presupuestos han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. En la actualidad podemos apreciar nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado en

llamar campo de la Comunicación Social, o en los planes de estudio que forman a los comunicadores sociales, en las líneas de investigación que desarrollan facultades de comunicación social y centros de investigación afines a estas temáticas, en la bibliografía y eventos especializados.

A su vez, León (2006) llevó a cabo un estudio donde analizó la comunicación organizacional en México, para determinar los espacios básicos de dicha comunicación partiendo de abordar los tipos, diseños, problemas y cambios en la materia. El estudio ayudó a definir cuál era la situación actual con respecto a los procesos de capacitación, desarrollo e investigación, así como los aportes teórico-conceptuales más recientes generados en ese país. Para lograr dicho análisis incorporó un carácter socio histórico hecho a diversas producciones en énfasis del tema y siendo objetos de estudio. El desarrollo del contenido se efectuó a partir de la revisión de literatura actual y especializada sobre el tema existente en México tomando como referencia la información que aborda temáticamente la comunicación organizacional. Se concluye que partiendo del proceso de transición del desarrollo organizacional en México se consolide a favor de una cultura organizacional destinada a mejorar las condiciones del desarrollo del personal y del conocimiento humano como base para lograr la calidad total y los estándares de competitividad internacional que la realidad de México exige.

Asimismo, Jurado (2008) realizó una investigación tipo descriptiva, llevando a cabo un diagnóstico con el objeto de plantear recomendaciones sobre los procesos internos de comunicación interpersonal de la agencia publicitaria Idea Visual, S. A. de C.V., ubicada en la ciudad de Puebla, México. Para llevar a cabo el estudio tomó una muestra de 10 personas para realizar un análisis cualitativo con base en una encuesta de seis preguntas, para así desarrollar



una entrevista a profundidad y evaluar la comunicación interpersonal de los empleados. El mismo análisis concluyó que la comunicación interna no era satisfactoria y tenía que mejorar, puesto que los empleados no saben trabajar en equipo y tienden a ser muy individualistas; lo cual afecta a los proyectos en cuanto a los tiempos de entrega, por falta de comunicación entre ellos. Se recomendó implementar un nuevo proceso de comunicación interno para que se dé un orden y un mismo método a seguir en cada uno de los proyectos en los que Idea Visual se vea involucrada.

Todos estos estudios, tanto nacionales como internacionales, presentados anteriormente demuestran que la comunicación está presente dentro y fuera de la organización y que es una herramienta importante que el ser humano posee y puede ser utilizada para generar tanto resultados positivos como resultados negativos. Demostrando también la importancia que se le debe dar a dicho tema y para fines de esta investigación, a las habilidades de escucha.

Es por eso que es necesario e importante saber acerca de la comunicación y la escucha y como éstas se desarrollan, por lo que se presentan a continuación varios autores que proporcionan definiciones de comunicación y habilidades de escucha, así como sus respectivos procesos; ya que dentro de la organización, éstas juegan un papel muy importante.

## **Comunicación**

Chiavenato (2007) menciona que las personas se mantienen en una constante relación de comunicación, ya que es a través de ésta que las personas transmiten mensajes, sentimientos, ideas, valores y pensamientos. Menciona también que la comunicación es la transferencia de

información de una persona a otra, como el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. Dentro de este proceso de comunicación deben existir por lo menos dos personas involucradas: el emisor y el receptor. Haciéndola imposible cuando solo existe una sola persona, es por eso que dentro del ámbito organizacional y empresarial es imposible operar sin ayuda de la comunicación ya que este es un pilar que maneja, coordina e integra las redes dentro de ella.

Por su lado, Kinicki y Kreitner (2003) definen comunicación como “el intercambio de información entre el emisor y receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos” (p. 300). Analizando este intercambio se revela que la comunicación es un proceso bidireccional de elementos vinculados de una manera consecutiva. Se reconoce que no es sencilla ni clara y que en distintas ocasiones contiene errores, por lo que se describe como un proceso en el que los receptores crean su propio significado en su mente.

Siguiendo con Robbins (2004) demuestra que para que exista comunicación es necesaria una intención que se manifiesta como un mensaje que va a ser transmitido. Este mensaje va de un origen, en este caso el emisor, a un destino, el receptor. El autor presenta un modelo de proceso de comunicación compuesto por siete partes:

1. Fuente de comunicación: ésta inicia cuando se codifica un pensamiento.
2. Codificación: en esta etapa del proceso de comunicación es donde se produce el material concreto.

3. Mensaje: el mensaje procede de la codificación, cuando hablamos, el discurso es el mensaje. Cuando se escribe, el texto es el mensaje. Cuando gesticulamos, los movimientos de los brazos y las expresiones en el rostro.
4. Canal: este viene a ser el medio por el que la información. El canal va a ser elegido por el emisor, puede elegir por un canal formal o informal. Expandiendo la definición, los canales formales son establecidos previamente por la organización y son todos aquellos mensajes relacionados a las actividades profesionales de los miembros de la misma, siguiendo la cadena de autoridad dentro de la empresa. Los canales informales son todos aquellos de carácter personal o social.
5. Decodificación: en esta etapa el mensaje adquiere forma para ser comprendido por el receptor.
6. Receptor: aquel al que se dirige el mensaje.
7. Retroalimentación: esta etapa es donde se comprueba que tan exitosa fue la transmisión del mensaje, si fue comprendido o no.

Por su lado, Adler y Marquardt (2005) proponen que toda comunicación consta de unos cuantos elementos, agregando unos más al previamente visto. Para los autores el proceso de comunicación engloba estos elementos cuando una persona trata de expresar una idea.

- a) Emisor: aquí es donde inicia el proceso de comunicación, es la persona que transmite el mensaje.
- b) Mensaje: es una señal cualquiera, intencionada o no, que activa la respuesta de un receptor.

- c) Cifrar: en esta etapa del proceso el emisor elige ciertas palabras o métodos no verbales para enviar un mensaje deliberado. Estas palabras y canales que escoge el comunicador van a marcar una gran diferencia en la recepción.
- d) Canal: es el método que se emplea para enviar el mensaje, conocido también como medio.
- e) Receptor: es la persona que recibe y otorga un significado al mensaje.
- f) Descifrar: en esta etapa el receptor le da un significado a las palabras o símbolos enviados por el emisor, muchas veces no hay garantía de que quien recibe el mensaje lo entienda en su totalidad.
- g) Retroalimentación: esta es la respuesta que puede comprender un receptor ante el mensaje enviado por el emisor.
- h) Ruido: dentro de la comunicación, el ruido es una de las fuentes más importantes de fallas en el proceso de emitir mensajes. Existen algunos tipos de ruido entre los cuales destacan: El ruido exterior, que distrae a los comunicadores; fisiológico, enfermedades o discapacidades que dificultan la emisión y recepción de mensajes; y por último psicológico, que es toda aquella fuerza interna del emisor o receptor que dificultan el entendimiento.

Luego de ver algunas definiciones de comunicación se observa que ésta es inevitable, los seres humanos no pueden dejar de comunicarse, incluso en silencio se envían una serie de mensajes no verbales. También se muestra que es irreversible, hay que tomar en cuenta cuidadosamente las palabras o mensajes a emitir antes de lanzarlos. Finalmente, se sabe que la comunicación es un proceso, todo hecho en ésta debe ser analizado como parte de un contexto.

Seguendo con Robbins (2004) expone que los miembros de grupos tienen tres métodos básicos de comunicación:

1. Comunicación oral: este es el principal medio por el cual se transmiten mensajes. Son encuentros formales entre dos personas, discusiones en grupo, sistemas informales de rumores, entre otros. La ventaja que Robbins plantea en este método de comunicación es la velocidad y la retroalimentación que se obtiene; si el receptor no entiende el mensaje, el emisor rápidamente lo detecta por medio de la retroalimentación y tiene oportunidad de corregir su punto. Entre las desventajas que el autor presenta es que mientras más personas están involucradas en el mensaje, existe mayor oportunidad de que se distorsione ya que cada quien lo interpretará a su manera.
2. Comunicación escrita: en este método se encuentran los memorandos, cartas, correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones en las organizaciones, noticias en los tableros de avisos y cualquier otro medio escrito donde se transmitan palabras o símbolos. La ventaja que presenta el autor es que queda un registro indefinido del intercambio de información. Entre la desventaja que se encuentra es la pérdida de tiempo al realizar la emisión del mensaje, no cuenta con un medio incorporado de retroalimentación y no garantiza que el receptor interprete el mensaje como el emisor lo pensó.
3. Comunicación no verbal: este método va desde movimientos del cuerpo, el énfasis que se le da a las palabras, expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor,

entre otros. En este método se puede observar mediante el lenguaje corporal el grado de simpatía entre un individuo y el otro, y el estatus relativo percibido entre emisor y receptor. Como desventaja se presenta que el lenguaje corporal se suma a la comunicación verbal muchas veces complicándola. La posición o el movimiento del cuerpo no tienen un significado universal, pero al enlazarlo con el lenguaje hablado, le da otro sentido a lo que el emisor está tratando de enviar.

Por su lado, Press (2003) explica que las personas se comunican mediante palabras, tonos de voz y con el cuerpo en un contexto determinado. Expone que cuando se conversa se cree que se habla de lo mismo que los demás; también se cree que se actúa sobre la misma realidad y con referencias similares de otra persona. Cada ser humano tiene una visión única del mundo, por lo que esta creencia provoca malos entendidos con demasiada frecuencia, errores de interpretación, conversaciones confrontativas, con la consecuente pérdida de energía, tiempo y oportunidades.

Gordon (1997) define la comunicación no verbal como todos aquellos gestos, movimientos, objetos materiales, tiempo y espacio utilizados para interpretar el significado de la comunicación verbal. Según el autor las señales no verbales tienen cuatro funciones:

- Repetir el mensaje que se está pronunciando verbalmente.
- Contradecir el mensaje que está tratando de transmitir.
- Sustituir el mensaje verbal.
- Acentuar o subrayar el mensaje verbal.

Gordon comenta que los emisores utilizan la comunicación no verbal a propósito, con el fin de aumentar las repercusiones de su comunicación verbal, aunque como desventaja encuentra que las señales pueden transmitir mensajes que no se pretendían.

Siguiendo con Adler y Marquardt (2005), quienes proponen varios tipos de mensajes no verbales, entre los que se encuentran el tono de voz o paralenguaje, la apariencia personal, el rostro y los ojos, así como las posturas y movimientos corporales, el espacio personal y distancia que se pone entre una persona y otra, el contexto físico y hasta la forma en que se hace uso del tiempo, envía una serie de mensajes mudos. Siguiendo esto, los autores exponen ciertas características sobre la comunicación no verbal:

- La comunicación no verbal pocas veces pretende enviar mensajes, pero lo que dicen su presencia, movimientos, expresiones faciales y tonos de voz pueden transmitir un significado.
- Es ambigua, explican que estar consciente del comportamiento no verbal puede ampliar la información de lo que se sabe de otros, pero nunca permitirá leer la mente de los demás. La mayoría de conductas no verbales pueden tener múltiples significados, suponer cuál es el válido es un error.
- Expresa, sobre todo, actitudes.
- La comunicación no verbal es, en gran parte, cultural. Aunque establece también que ciertos tipos pueden ser universales.

## **Barreras de la comunicación**

Como se ha expuesto, la comunicación es parte del diario vivir, ya sea en el ámbito personal, en casa, o en el ámbito profesional. A pesar de que se encuentra en el entorno diario, siempre hay barreras específicas que pueden interferir o distorsionar la efectividad de la misma.

Siguiendo con Robbins (2004), el autor señala algunas de las barreras más importantes en el proceso de comunicación, a continuación se enlistan:

- Filtrado: el emisor manipula la información de tal manera que la hace más favorable para el receptor.
- Percepción receptiva: el receptor se basa en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales para escoger que es lo que quiere ver y escuchar.
- Sobrecarga de información: ocurre cuando la cantidad de información es mayor a la capacidad de procesamiento del receptor.
- Emociones: al estado de ánimo influye en el momento en el que se recibe el mensaje y la manera en que éste es interpretado.
- Lenguaje: la edad, educación y cultura influyen en el lenguaje que usan los seres humanos para comunicarse y que tiene distintos significados para todos.
- Ansiedad por la comunicación: se debe a la ansiedad o miedo a comunicarse que sufren algunas personas en el momento de expresarse de manera oral o escrita.



- Barreras culturales: estas son causadas por barreras de origen semántico; por las connotaciones de los vocablos; por diferencias de entonación y por las diferencias de percepción.

Estas barreras anteriormente expuestas son las más comunes, entre otras barreras se pueden encontrar la existente entre hombres y mujeres donde, Tannen (1995), citada por Robbins, realizó una investigación e indica que hombres y mujeres muestran diferencias en los estilos de conversación. La investigadora demuestra que los hombres se valen del habla para hacer énfasis en el estatus, posición y poder. En cambio las mujeres usan el lenguaje para vincularse. La autora aclara que esta conclusión no se aplica a todos los hombres y a todas las mujeres, pero sí a un gran porcentaje, como grupo.

### **Comunicación organizacional**

Como lo establece Robbins, la comunicación organizacional se refiere al flujo de información que se presenta en la organización mediante los diversos canales y redes que existen dentro de esta, el autor condensa estas redes en tres grupos: la cadena, que sigue una línea formal rígida de mando; la rueda, que tiene una figura central la cual funciona como el conducto para la comunicación de todo el grupo; y por último la red multicanal, que permite a todos los miembros del grupo comunicarse con otros.

Presenta dos facetas: la comunicación formal e informal.

La comunicación formal, es el tipo que, según el autor, se relaciona con la tarea, debido a que sigue una cadena de autoridad oficial de mando requerida para llevar a cabo las labores. Por otro lado, la comunicación informal es el tipo que no es aprobado por la gerencia y tampoco se define en la estructura organizacional.

La comunicación formal puede diferir, dependiendo del sentido en que se represente el flujo de la información dentro de la estructura organizacional, puede ser:

- Descendente: la información se recibe de un nivel superior a otro inferior, no necesariamente de palabra ni en persona.
- Ascendente: la comunicación se dirige a un nivel superior en la organización. Una de sus funciones es de retroalimentar a los superiores, para dar a conocer el progreso obtenido dependiendo las metas y que se conozcan, si los hay, problemas actuales. Se toma en cuenta las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, sus compañeros y la organización en general.
- Horizontal: tiene lugar dentro de los integrantes del mismo grupo de trabajo, los miembros de grupos al mismo nivel, gerentes del mismo rango. Este sentido ahorra tiempo y facilita la coordinación. Aunque puede proveer conflictos disfuncionales al ignorar los canales formales.

Asimismo West (2005), define la comunicación organizacional como la comunicación que se desarrolla dentro entornos amplios. El autor la considera diversa ya que tiene la función de unir encuentros personales, discursos en público, situaciones de grupos pequeños y experiencias mediatizadas. Es aplicable en las organizaciones orientadas a trabajar sobre objetivos establecidos.

Por su lado, Hellriegel y Slocum (1998, pp. 541-542) definen habilidades de comunicación como: “Las habilidades de comunicación, se refieren a la capacidad de enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes de primera calidad y orientadas hacia objetivos personales y organizacionales.”

### **Mejoramiento de las habilidades de comunicación**

Para efectos de esta investigación se mencionarán algunos métodos para el desarrollo de las habilidades del Emisor.

Los autores Bateman y Snell (2001), recomiendan el mejoramiento de ciertas habilidades para lograr una comunicación satisfactoria, entre ellas se encuentran:

1. De presentación y persuasión: todos los líderes deben ser persuasivos para que la gente pueda comprometerse, vender la idea que se desea presentar. Entre algunos de los principios fundamentales de la persuasión está la credibilidad. Algunos aspectos a tomar en cuenta del mensaje son el orden en que se han de presentar y si se debe incluir o no

argumentos opuestos. Dependerá de la audiencia el presentar los argumentos. En algunos casos ser redundante es algo efectivo.

2. De redacción: una buena redacción le exige al ser humano un pensamiento claro y lógico. El mensaje debe ser claro, organizado, fácil de leer y breve. Es necesario pensar en lo que verdaderamente se pretende decir y la lógica detrás del mensaje, así como buscar la ayuda de un diccionario y evitar palabras rebuscadas. Rara vez el primer borrador será el primero, por lo que es importante revisarlo una vez más.
3. Lenguaje: la elección de palabras puede mejorar la eficacia de la comunicación o bien interferir en ella. Ya sea que se presente de forma verbal o escrita, hay que considerar los antecedentes del receptor y ajustar el lenguaje en consecuencia. Dependiendo del país en donde se encuentre y si se es extranjero es aconsejable tratar de aprender algo acerca del lenguaje y costumbres.
4. Habilidades no verbales: los mensajes no verbales pueden apoyar o debilitar el mensaje declarado. Frecuentemente, las expresiones no verbales tienen un impacto mayor que otras. En la conversación se considera necesario proporcionar señales no verbales que expresen calidez, respeto, preocupación, un sentimiento de igualdad y disponibilidad a ayudar. Las señales no verbales negativas muestran frialdad, falta de respeto, desinterés y en algunos casos un sentimiento de superioridad.

5. Escuchar: es fácil suponer escuchar bien y a la vez natural para la mayoría de las personas, pero en realidad es difícil y no tan común como se requiere. La reflexión es el proceso por el cual una persona intenta repetir y aclarar lo que considera que la otra persona está diciendo. Esta técnica le proporciona mayor importancia a escuchar que a hablar. Cuando ambas partes participan activamente en la reflexión, se llegará a un marco de referencia el uno y el otro y no escucharán y responderán a partir del propio. El resultado de esto es una comunicación más precisa y eficaz en dos sentidos.
6. Leer: examinar rápidamente su material de lectura. Se recomienda marcar puntos importantes para referirse a ellos posteriormente. Hay que considerar tomar cursos para aumentar la velocidad de lectura y las habilidades de comprensión.
7. Observar: los comunicadores efectivos poseen la capacidad de observar a interpretar las comunicaciones no verbales. Se debe ser muy observador a lo que está alrededor y aprender a comprender el mensaje que se está transmitiendo.

### **Escuchar, ¿Qué significa?**

Dugger (2006), comenta que hay una diferencia entre escuchar y oír y define oír como un acto físico, mientras que escuchar lo propone como un acto intelectual y emocional. El autor indica que debido a que se asume que el ser humano realiza involuntariamente la acción de escuchar, en ningún momento se le enseña a llevarla a cabo con efectividad. Sin embargo en más de alguna ocasión todos los individuos pretenden estar escuchando una conversación pero al

momento en que ésta llega a su fin no recuerdan una sola palabra del mensaje, esto debido a que sólo se oyó el mensaje que se transmitía.

El autor expresa que las personas en algún momento en sus vidas se sienten competentes para escuchar a otros. Sin embargo, la mayor parte de la habilidad de escucha en las personas no consiste en la recepción de ideas sino simplemente en el rebote de ondas sonoras en los tímpanos. Escuchar es algo más complejo que el simple proceso físico de oír ya que cuando se oye, se limita a comprender aquello que otra persona piensa; cuando se escucha, el individuo piensa junto con el orador. Oír es pasivo mientras que escuchar es activo.

Siguiendo con Dugger, propone que existen algunos niveles de escucha. Esto debido a que no toda la escucha se produce al mismo nivel o requiere de la misma habilidad. La acción de escuchar se realiza en cuatro niveles:

1. Primero: implica el darle sentido al sonido y distinguir las palabras. Se trata más de un estado consciente, como por ejemplo: cuando se conduce con la radio puesta.
2. Segundo: en este inicia el entendimiento. El oyente se concentra en lo que se está diciendo y cobran importancia las diferencias entre las palabras y sus respectivos significados.
3. Tercero: implica distinguir entre los hechos y las fantasías o las suposiciones, y requiere por tanto, un cierto análisis por parte del oyente.

4. Cuarto: este último requiere la mayor cantidad de habilidad y concentración, implica la dimensión añadida de la empatía; es el nivel que permite al oyente entender lo que se está diciendo desde el punto de vista del orador.

### **Barreras para escuchar efectivamente**

Siguiendo con Adler y Marquardt (2005), citan que a pesar que es importante entender a otros, generalmente en las organizaciones se escucha muy mal. Sin embargo, a pesar que el problema de no saber escuchar está generalizado, casi ningún comunicador de negocios piensa en que carece de esta habilidad. Los autores mencionan varios tipos de barreras al momento de escuchar, entre las cuales se encuentran: las fisiológicas, ambientales, de actitud, supuestos falsos y diferencias socioculturales.

#### **Barreras fisiológicas**

- a) Problemas de audición: ocurre cuando las personas presentan problemas fisiológicos en los oídos.
- b) Velocidad del pensamiento: es cuando el receptor permite que su mente divague en otras ideas o pensamientos, en algunos casos, distintos a los que el orador expone.

### **Barreras ambientales**

- a) Distracciones físicas: cuando existen distracciones fisiológicas que provocan dificultad en la escucha.
  
- b) Problemas en el canal de comunicación: cuando en el canal de comunicación los oradores no tienen contacto frente a frente y utilizan otros medios para comunicarse.
  
- c) Exceso de mensajes: cuando la información que el receptor recibe es demasiada y no le es posible poner la atención necesaria a lo que se le está proporcionando. En diversas ocasiones ocurre también por tratar de realizar distintas actividades a la vez sin prestar la atención que se merece.

### **Barreras de actitud y supuestos falsos**

- a) Preocupación: cuando la concentración en un tema específico se ve afectada por preocupaciones personales o de trabajo.
  
- b) Egocentrismo: cuando no se escucha con eficiencia las ideas de los demás y se consideran más valiosas las propias. Provocando deficiencia en la relación con los demás y el no enterarse de información importante.



- c) Temor a parecer ignorante: cuando se piensa que acudir a otra persona para pedir una aclaración será visto como una señal de ignorancia o burla, por lo que se prefiere no dejar en claro la duda y fingir que se entiende.
  
- d) Suponer que la comunicación eficaz es responsabilidad del emisor: los autores explican que el emisor no es el único que se comunica, el receptor también juega un papel importante en el proceso de comunicación. Citan a Drucker, que escribió: “El receptor es el que se comunica. El llamado comunicador, la persona que emite la comunicación, no comunica nada. Pronuncia. A no ser que alguien escuche... solo queda el ruido.” (p.113)
  
- e) Suponer que el acto de escuchar es pasivo: cuando el emisor supone que el receptor debe absorber sus ideas sin dar comentario alguno. El comunicador no toma en cuenta que escuchar es una tarea difícil que debe incluir preguntas y retroalimentación por parte del individuo que recibe la información para estar seguro de que la información ha sido recibida.
  
- f) Suponer que hablar ofrece más ventajas que escuchar: cuando algunas personas creen que hablar tiene más importancia que escuchar, sin embargo, ambas acciones tienen un nivel de importancia similar.

## **Diferencias socioculturales**

a) Diferencias culturales: cuando hay diversidad de cultura o cocultura entre el emisor y el receptor, ocurre que la entonación que se utiliza para el mensaje puede ser considerada, en algunas ocasiones, como ruido psicológico, haciendo difícil la comprensión de éste, porque no ha sido entonado de la misma manera en que el receptor lo haría. Entre otras diferencias culturales que los autores citan está el valor que se le da al tiempo y la actitud del comunicador ante el silencio, que puede provocar incomodidad dependiendo de la cultura donde se esté.

b) Diferencias de género: los autores mencionan que existe una leve diferencia al escuchar y al comprender el mensaje entre ambos géneros, indican que mientras los hombres le dan importancia al contenido, las mujeres prestan atención al detalle en los mensajes. Otra diferencia marcada entre ambos géneros es el uso de muletillas al expresarse o ruidos al escuchar, que son utilizados como indicadores de que se está poniendo atención a lo que se escucha, ambos los interpretan de diferentes maneras. Otra diferencia encontrada es que los hombres algunas ocasiones escuchan para conocer los hechos, mientras que las mujeres captan los sentimientos de lo que se comunica. Estas diferencias influyen no sólo en cómo se escucha, sino que también en la manera en que se presta atención a lo que se está diciendo.

c) Falta de capacitación: algunas veces se cree que escuchar le viene natural al ser humano, cuando no es así para todos. Ocurre también que se invierte en diversas capacitaciones y no en un entrenamiento para desarrollar las habilidades de escucha.

## **Estilos para escuchar**

Continuando con los autores Adler y Marquardt (2005) no todos escuchamos de la misma manera, es por eso que proponen diferentes estilos de escucha, entre los cuales se pueden encontrar:

- a) Orientado a las personas: el interlocutor no juzga, se preocupa por entender los sentimientos de la persona, estados de ánimo y sus ideas. Tiene el interés de crear relaciones positivas y que estas perduren. Entre las desventajas que exponen los autores es que se puede llegar a perder la calidad de la información y que el emisor sienta que se está siendo entrometido.
  
- b) Orientado a la acción: cuando se interesa por llegar rápidamente al punto de la conversación, lo importante son los hechos e ideas de lo que se está comunicando. Al tomar este estilo se crean esquemas mentales organizados. La desventaja presentada es que reducen al mínimo el mensaje, entre esto asuntos importantes y sentimientos que podrían ser de ayuda al resolver un problema.

- c) Orientado al contenido: el receptor prefiere los detalles, se busca encontrar solución al problema desde distintos puntos de vista, con ayuda de expertos, con los que se disfruta el intercambio de ideas; y otras fuentes de información. Entre las desventajas encontradas es el tiempo utilizado a encontrar una solución; que otras personas no compartan el mismo estilo sintiendo que se es crítico u hostil.
  
- d) Orientado al tiempo: cuando se valora el tiempo, se interesan en la eficiencia al comunicar. Entre las desventajas se presentan la impaciencia, el concentrarse en el tiempo para dar el mensaje.

### **Centro de llamadas (Call Center)**

En cuanto a centro de llamadas se refiere, Eppen (2000) define que un centro de llamadas o call center “consiste en líneas de telecomunicaciones que transmiten las llamadas telefónicas a un lugar específico, máquinas de conmutación para ordenar y asignar llamadas y personal que recibe las llamadas. El propósito principal del centro sería recibir las llamadas para ventas de catálogo o para reservaciones para hoteles o aviones, atender las preguntas de servicio de los clientes y otros asuntos. También hay centros de llamadas de despacho, como los que se utilizan en el telemercadeo” (p. 206).

Para Muñiz (2010), un centro de llamadas, surge de la necesidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través de la vía telefónica. En sus inicios, dichos centros, tenían fines

informativos y contaba con un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto.

Para el autor, su uso se expandió debido a dos factores:

- La fuerte competencia, que lo ha convertido en un servicio de contacto único y necesario, y
- La fuerte demanda del cliente particular, que aprecia su tiempo libre y cada vez este disminuye.

El autor indica, “Esto, unido a la fuerte innovación tecnológica, hace presagiar al sector de los centros de llamadas un brillante futuro, que en realidad, no ha cubierto todavía las expectativas que se han puesto en ellos. Esto debido a que los centros de llamadas tienen uno de los mercados más dinámicos y avanzados tecnológicamente, pero motivado por sus características debe saber hacerle frente a múltiples retos que tienen planteados en su actividad, entre los cuales se pueden destacar: falta de formación de equipos de trabajo, elevada rotación de personal, la compleja relación con el cliente y la deslocalización.” (Marketing en el siglo XXI, 2010)

Según Prieto (2005) el centro de llamadas de una organización es importante ya que la voz que el cliente escucha en el teléfono es, en ese momento, la voz de la empresa y según sea el trato que se le brinde, atraerá más clientes o alejará al que ya tiene.

Continuando con Eppen, se necesitan tomar en consideración distintos factores en el establecimiento de un centro de llamadas, entre los cuales se encuentran: el personal, la duración

de las llamadas, las horas de atención, las señales de ocupado que el cliente tendrá que escuchar al llamar y que todos los representantes estén ocupados. Es común que las empresas que subcontratan laboren en un horario que contrasta con el horario del país de la empresa que ofrece el servicio *outsourcing*, lo cual exige de estas brindar un servicio de 24 horas, haciendo necesario la programación de varios turnos para poder cumplir con las necesidades del cliente.

Teniendo en cuenta toda la información previamente presentada se logra entender más acerca de la comunicación y su importancia tanto dentro como fuera de la organización, se observa que escuchar es una acción muy distinta de oír y que si no se aplica de manera correcta puede repercutir seriamente en el desempeño, en la vida del individuo y en el caso de los operadores del centro de llamadas, afectar su productividad.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala, se encuentran los centros de llamadas, que durante la última década han generado una oferta laboral que no existía, mostrando un notable y frecuente incremento en el mercado laboral. Empleados, en su mayoría por multinacionales, se dedican a brindarle soporte y asistencia para cubrir las necesidades de los clientes asignados.

Para poder brindar este soporte, es necesario que los colaboradores cuenten con algunas habilidades, dentro de las cuales, y muy importantes, las de comunicación. Al hacer referencia a estas habilidades se encuentra la de comunicarse verbalmente con fluidez y la de saber escuchar al cliente a la hora de sostener una conversación y brindarle el servicio, algunas veces en el idioma de la empresa que contrata los servicios.

Por lo mismo, estos centros de llamadas deben organizar sus horarios de atención con los horarios de las empresas que subcontratan sus servicios, en su mayoría en otro lado del mundo. Es por esto que un gran número de centros de llamadas cuentan con distintos horarios de trabajo disponible. Debido a esto y a la difícil situación que muchas personas viven en la actualidad, hay quienes deciden trabajar en un horario poco usual como lo es el nocturno.

Escoger trabajar en un horario inusual puede provocar rápidamente consecuencias al colaborador, tal como el desgaste laboral. Esto afecta directamente a la empresa ya que éste contribuirá a la disminución de la productividad, mal desempeño y debilitación tanto física como psicológica al tratar de sobrellevarlo.

De acuerdo a esto, surge el interés de realizar este trabajo de investigación donde se pretende determinar si la habilidad de escucha en un grupo de teleoperadores son satisfactorias o no, planteando la siguiente interrogante:

¿Cuál es el nivel de habilidad de escucha que posee un grupo de agentes teleoperadores de turno nocturno en un centro de llamadas en la ciudad de Guatemala?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

- Determinar el nivel de habilidad de escucha que posee un grupo de agentes teleoperadores de turno nocturno en un centro de llamadas de la ciudad de Guatemala.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de habilidad de escucha según el género de los agentes operadores.
- Identificar el nivel de habilidad de escucha según la edad.
- Identificar el nivel de habilidad de escucha según el tiempo de laborar.
- Identificar el nivel de habilidad de escucha según el estado civil.
- Identificar el nivel de habilidad de escucha según el nivel académico.



## **2.2 Variable de la investigación**

- Habilidad de Escucha

## **2.3 Definición de variable**

### **2.3.1 Definición conceptual:**

- Barker (2012) define habilidades de escucha como un protocolo donde no sólo se es capaz de oír y entender lo que otra persona dice, sino que se piden aclaraciones dando como resultado una transacción satisfactoria entre el emisor y el oyente. Mediante la demostración de empatía los individuos con buenas habilidades de escucha, respetan, demuestran que entienden y hacen uso adecuado del lenguaje corporal y contacto visual para manifestar que el mensaje ha sido debidamente recibido.

### **2.3.2 Definición operacional:**

- Habilidades de escucha: Para efectos de esta investigación, será el resultado de aplicar el Test de Capacidad de Escucha, de Trechera (2000) a los agentes teleoperadores en turno nocturno de un centro de llamadas de la ciudad de Guatemala. Donde se determinará el nivel de escucha que poseen los sujetos y los ubicará dentro de los siguientes criterios:

- Mal oyente.
- Oyente mediocre.
- Buen oyente.
- Muy buen oyente.
- Oyente óptimo.

#### **2.4 Alcances y límites:**

El presente estudio busca determinar la habilidad de escucha de un grupo de agentes teleoperadores que poseen un horario nocturno en un centro de llamadas. Asimismo, conocer si la habilidad de escucha se ve influenciada por las distintas edades, diferencia de género, tiempo de laborar, estado civil y escolaridad.

Los resultados son válidos únicamente para la población utilizada en esta investigación, los mismos no podrán ser extrapolados a otras poblaciones, aunque el instrumento puede servir de referencia si se toma una población con diferentes sujetos y diferente horario de trabajo.

Entre algunas limitantes se encuentra el tiempo disponible y la resistencia por parte de los agentes teleoperadores al contestar el instrumento para determinar la habilidad de escucha.

## **2.5 Aportes**

La presente investigación será un aporte valioso para el centro de llamadas, mostrando las habilidades de escucha de los agentes teleoperadores pertenecientes al turno nocturno de dicha organización y si existe alguna manera de que estas puedan ser mejoradas.

De esta manera, servirá como referencia y contribuirá a que se realicen más investigaciones en el campo de la Psicología Industrial en cuanto a habilidades de escucha en la organización, que ha sido un tema poco investigado.

Por último, será un aporte a la sociedad ya que mostrará información que, a pesar del auge que han tenido los centros de llamadas, es desconocida por algunos guatemaltecos.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Para el desarrollo de esta investigación se trabajará con la población, conformada por agentes operadores del turno nocturno de un centro de llamadas ubicado en la zona 13 de la ciudad capital de Guatemala, que provee múltiples servicios para satisfacer las necesidades de los clientes, desde servicio técnico, ventas, servicio al cliente, entre otros. Los sujetos corresponden tanto al género femenino como masculino, dentro de un rango de edades entre 18 a 60 años.

Las características específicas de los sujetos se detallarán a continuación:

<b>Género</b>	
Femenino	13
Masculino	17
<b>Total</b>	<b>30</b>

<b>Rango de edades</b>	
18-20	3
21-30	23
31-40	3
41-50	1
<b>Total</b>	<b>30</b>

<b>Tiempo de laborar</b>	
1-2 años	9
3-4 años	18
5-6 años	3
<b>Total</b>	<b>30</b>

<b>Estado civil</b>	
Soltero(a)	26
Casado(a)	4
<b>Total</b>	<b>30</b>

<b>Nivel académico</b>	
Diversificado	19
Universitario	11
<b>Total</b>	<b>30</b>

### **3.2 Instrumento**

Para llevar a cabo la investigación e identificar el nivel de habilidad de escucha en los agentes operadores, se utilizó el instrumento citado por Trechera en su libro Introducción a la Psicología del trabajo, (2000). Dicho instrumento, personal, se basa en medir la habilidad de escucha de las personas y consta de 30 preguntas, cada una con tres opciones de respuesta: a, b ó c; donde el sujeto elige una de las tres alternativas según su opinión personal y manera de actuar. Contó con un tiempo de aplicación aproximadamente de 15 a 20 minutos por persona.

Para uso de esta investigación se sustituyó en la pregunta No. 1 la palabra “subordinado” por la palabra “colega”, sin afectar la medición. Para tal efecto se validó con opinión de expertos. Esto debido a que el instrumento fue aplicado a agentes teleoperadores de turno nocturno en el mismo nivel jerárquico en la organización.

Cada ítem posee una puntuación, esta va a depender de la respuesta que el sujeto elija. Esta puntuación se encuentra en una tabla de respuestas, presentada a continuación:

<b>Tabla de punteos</b>							
<b>Ítems</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>Ítems</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>
<b>1</b>	2	1	3	<b>16</b>	3	2	1
<b>2</b>	3	1	2	<b>17</b>	3	2	1
<b>3</b>	2	1	3	<b>18</b>	3	1	2
<b>4</b>	2	3	1	<b>19</b>	2	3	1
<b>5</b>	2	3	1	<b>20</b>	1	2	3
<b>6</b>	2	3	1	<b>21</b>	3	2	1
<b>7</b>	2	1	3	<b>22</b>	3	2	1
<b>8</b>	1	2	3	<b>23</b>	3	1	2
<b>9</b>	1	2	3	<b>24</b>	2	1	3
<b>10</b>	3	1	2	<b>25</b>	2	3	1
<b>11</b>	1	2	3	<b>26</b>	3	2	1
<b>12</b>	3	2	1	<b>27</b>	3	1	2
<b>13</b>	1	3	2	<b>28</b>	3	2	1
<b>14</b>	3	2	1	<b>29</b>	2	1	3
<b>15</b>	1	2	3	<b>30</b>	3	2	1

Luego de calificar cada ítem se procedió a determinar el nivel de escucha que poseen los sujetos, en este caso los agentes operadores, de acuerdo a la elección personal. El instrumento

consta de cinco puntuaciones que demuestran la capacidad de escucha e interpretación del punteo para los agentes mencionados.

Siguiendo con Trechera, las posibles puntuaciones a obtener van desde mal oyente hasta oyente óptimo, descritas a continuación:

**Mal oyente: (Entre 30 y 45 puntos)** si se ha respondido con seriedad el cuestionario, existen problemas para escuchar a los demás. Tal vez porque aún no se descubre el beneficio que se puede obtener de ello, o se ha olvidado.

**Oyente mediocre: (Entre 46 y 60 puntos)** parece que el método utilizado para obtener información no es la audición, ni la expresión oral para comunicar. Es recomendable romper las barreras psicológicas que existan para ello. Es cierto que los seres humanos tienen mucho que aprender unos de otros pero no son los únicos depositarios de la verdad. Se considera no adoptar la postura sistemática de no escuchar más que lo imprescindible.

**Buen oyente: (Entre 61 y 70 puntos)** es un buen oyente y es agradable hablar con el individuo que obtiene esta puntuación. El interlocutor debe tener la sensación de que la comunicación resulta fácil. Desde luego, se ha conseguido romper los filtros psicológicos y la persona es capaz de ponerse con frecuencia en el lugar de los demás. Esta es una cualidad que conviene desarrollar sin convertirse por ello en un oyente bonachón.

**Muy buen oyente: (Entre 71 y 84 puntos)** ¿Se habrá buscado la respuesta correcta? ¿Se ha respondido con franqueza total a todas las preguntas? Si es así, se considera al individuo como un oyente extremadamente atento a los demás. Dotado de un oído fino y ejercitado, pero recorre

el peligro de ser un oyente muy pasivo si se contenta con escuchar. Es recomendable no hacer perfeccionismos y no olvidar que hay cosas que decir. Escuchar bien no significa callar siempre.

**Oyente óptimo: (más de 85 puntos)** es necesario hacer una revisión de respuestas.

### **3.3 Procedimiento**

- Se identificó y planteó el problema de investigación, el cual fue aprobado por coordinación académica.
- Se procedió a plantear objetivo general y objetivos específicos para la presente investigación.
- Se buscó antecedentes de investigaciones previas, adecuadas al tema a investigar.
- Seguido se inició la búsqueda de material bibliográfico que sería soporte para el marco teórico.
- Se desarrolló el método de la investigación, incluyendo sujetos, instrumento y tipo de investigación, diseño y metodología a seguir.
- Se enlistó toda la documentación consultada e incluida como citas de referencia en los distintos capítulos.
- Se anexó todo tipo de información que dará soporte a resultados.
- Se aplicó el instrumento a la población previamente seleccionada para la investigación.



- Se obtuvo los resultados del instrumento aplicado, se procesaron, analizaron y discutieron respectivamente.
- Se elaboró tanto conclusiones como recomendaciones.
- Se redactó y entregó el informe final.

### **3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

La presente investigación fue de tipo cuantitativa descriptiva, ya que se pretendía conocer la habilidad de escucha de las personas en su área de trabajo. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) un estudio descriptivo busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno de investigación.

La metodología estadística a seguir, siguiendo con Hernández, Fernández y Baptista, fueron las medidas de tendencia central (media aritmética, mediana y moda), además de la desviación estándar. Esto, con apoyo del programa Microsoft Excel.

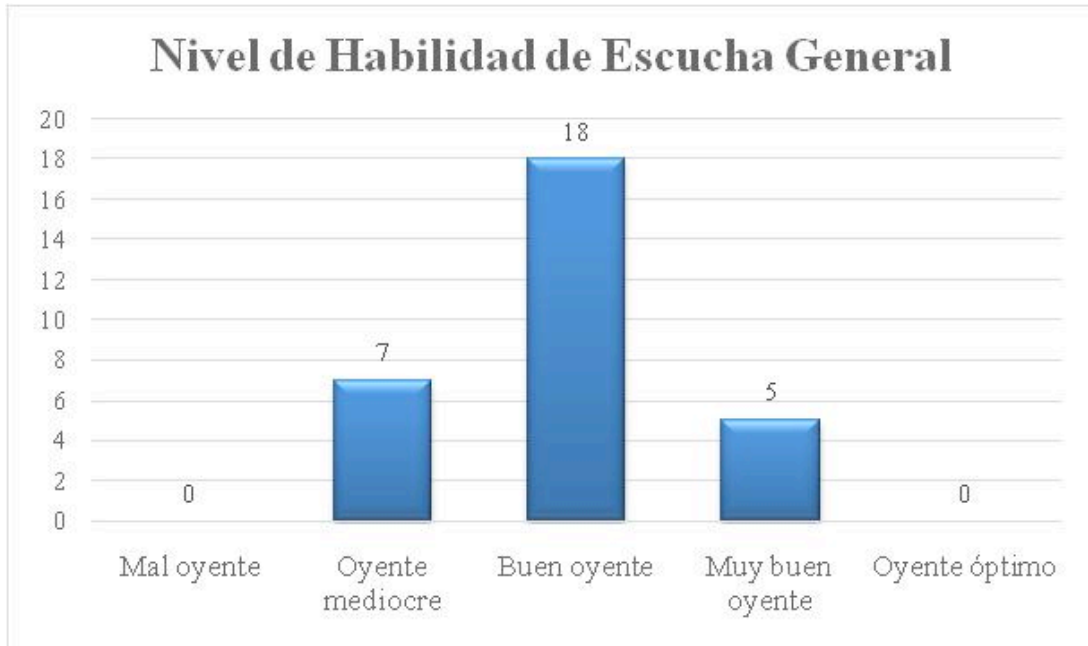
Rodas (1997) define la media aritmética como el promedio de un conjunto de mediciones, la cual se obtiene al dividir la suma de las mediciones entre el número de éstas en el conjunto. La mediana es el valor de la variable de posición central en un conjunto de datos ordenados; y la moda, será el valor que tenga mayor frecuencia absoluta dentro del conjunto. En

cuanto a la desviación estándar representa la variabilidad promedio de una distribución, ya que mide el promedio de desviaciones de la media.

#### IV. RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la presente investigación se muestran a continuación, dando a conocer el Nivel de Habilidad de Escucha en los sujetos de acuerdo a género, edad, tiempo de laborar, estado civil y nivel académico.

Gráfica 4.1



Fuente: trabajo de campo

El instrumento de investigación se aplicó a 30 sujetos, todos operadores de turno nocturno de un centro de llamadas. En la tabla Nivel de Habilidad de Escucha General, se logró determinar que el nivel de escucha que predomina es el de “Buen oyente”, con un total de 18 individuos, seguido por el nivel de habilidad de escucha “Oyente mediocre con un total de 7

individuos. Sin embargo, se pudo observar que el nivel de habilidad de escucha que menos predomina es el de “Muy buen oyente” con un total de 5 individuos.

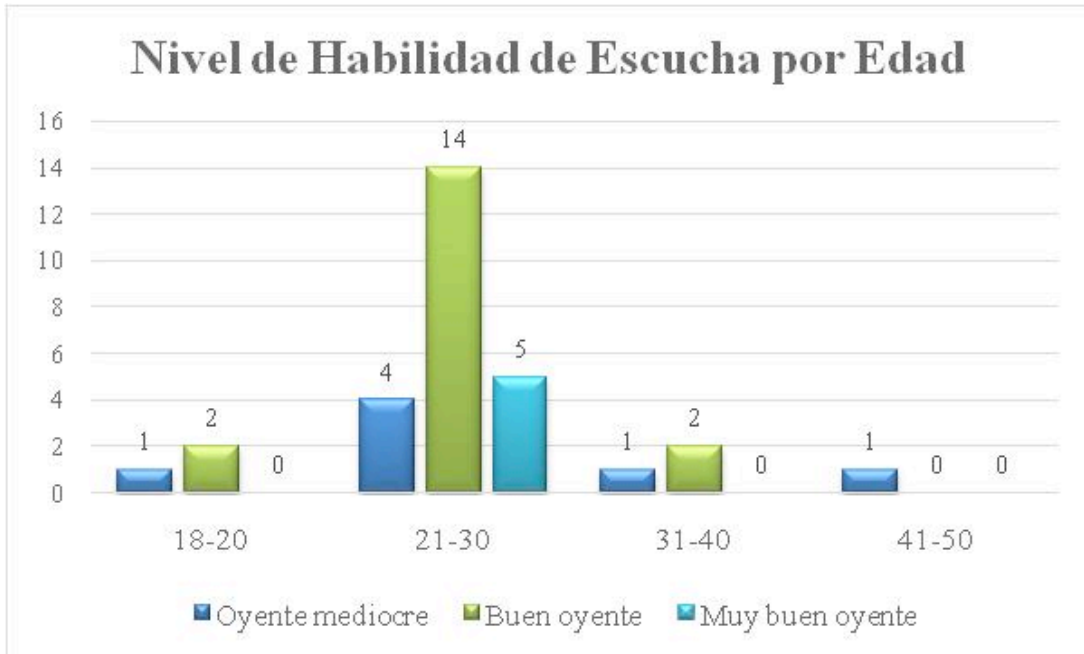
**Gráfica 4.2**



Fuente: trabajo de campo

En el gráfico anterior, se puede observar que en el nivel de habilidad de escucha “Buen oyente” existe una similitud de géneros, con un total de 9 individuos en ambos. Asimismo se observa que en el nivel de habilidad de escucha “Oyente mediocre” predomina el género masculino con 7 individuos, y 0 individuos pertenecientes al género femenino. En cuanto al nivel de habilidad “Muy buen oyente” el género femenino predominó con 4 individuos y 1 individuo perteneciente al género masculino.

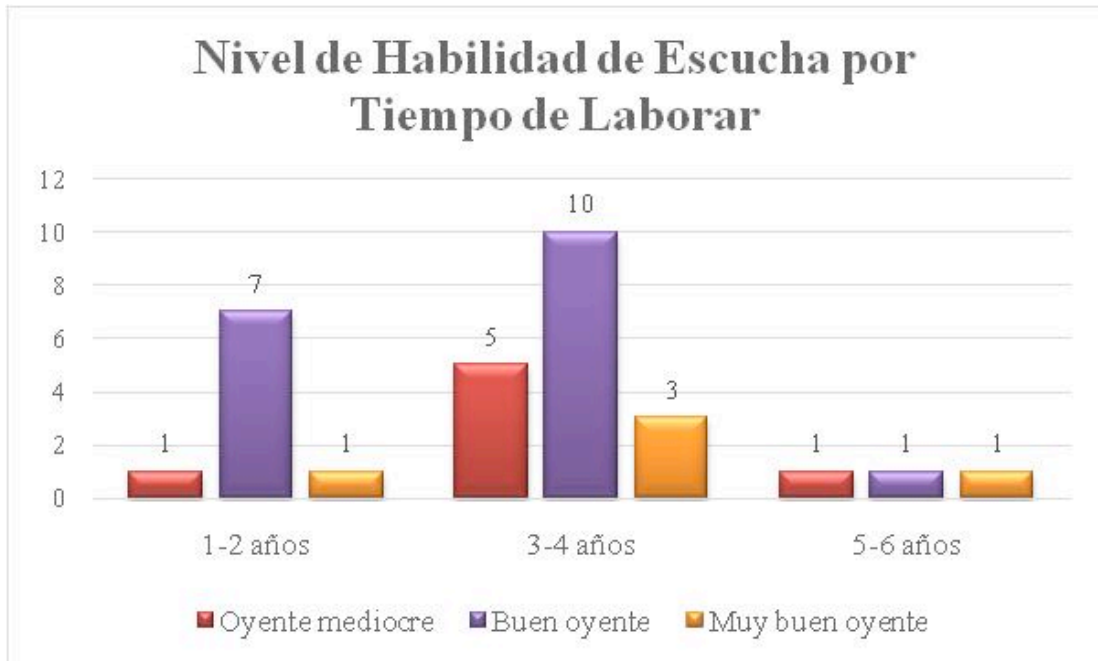
**Gráfica 4.3**



Fuente: trabajo de campo

En la gráfica Nivel de Habilidad de Escucha por Edad, se puede observar que los operadores que se encuentran entre las edades de 21-30 años tienen una mejor habilidad de escucha ya que obtuvieron el nivel de “Buen oyente” con un total de 14 individuos y el nivel de “Muy buen oyente” con un total de 5 individuos. Existe una similitud entre los operadores entre las edades de 18-20 y de 31-40, que obtuvieron un nivel de “Oyente mediocre” con 1 individuo y el nivel de “Buen oyente” con 2 individuos en ambos. No obstante, se puede observar que los operadores que se encuentran entre las edades de 41-50, obtuvieron un nivel de habilidad de escucha de “Oyente mediocre” con un total de 1 individuo.

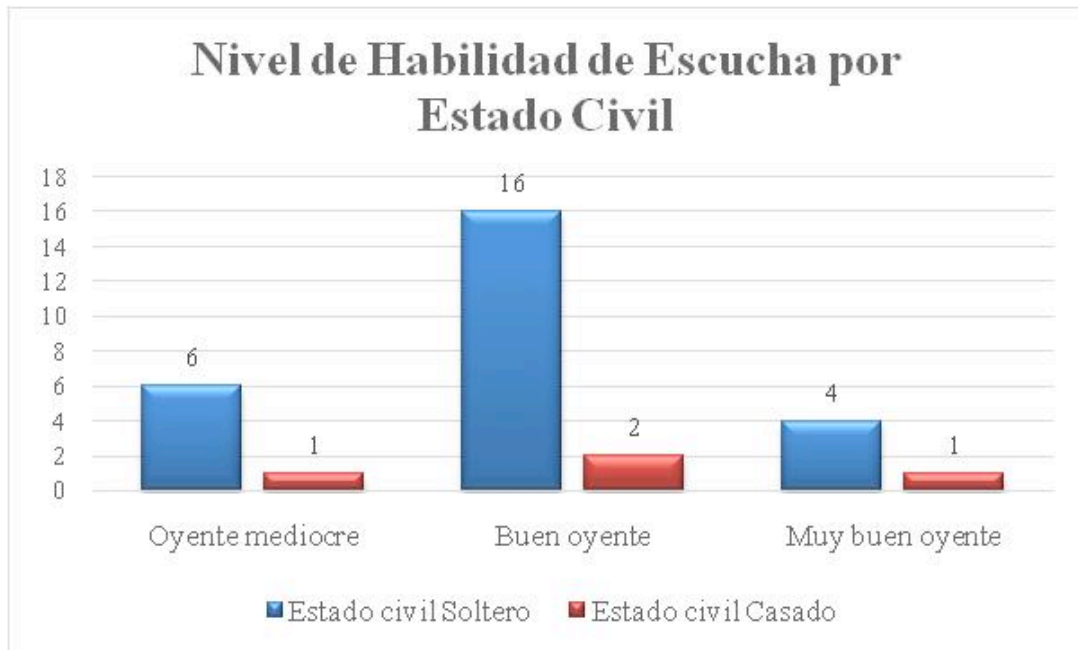
**Gráfica 4.4**



Fuente: trabajo de campo

Según los datos obtenidos en la gráfica 4.4, Nivel de Habilidad de Escucha por Tiempo de Laborar, se puede observar que los operadores que tienen de 3-4 años de laborar muestran una mejor habilidad de escucha, obteniendo el nivel de “Buen oyente” con 10 individuos y el nivel de “Muy buen oyente” con un total de 3 individuos. Seguido, los operadores que tienen de 1-2 años de trabajar muestran un nivel de “Buen oyente” con 7 individuos, y un nivel de “Oyente mediocre” y “Muy buen oyente” con un total de 1 individuo en ambos. Los operadores que tienen de 5-6 años de laborar, muestran un nivel de “Oyente mediocre”, “Buen oyente” y “Muy buen oyente” con un total de 1 individuo respectivamente.

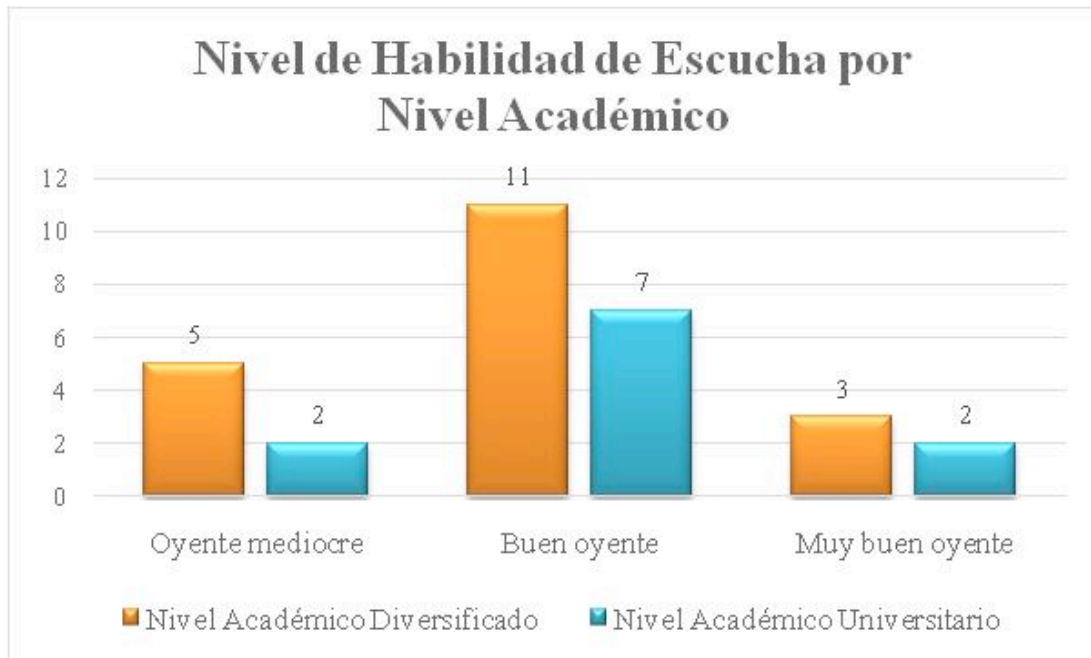
**Gráfica 4.5**



Fuente: trabajo de campo

En cuanto a los resultados que indica la tabla Nivel de Habilidad de Escucha por Estado Civil, se observa que los operadores pertenecientes al estado civil soltero, obtuvieron una mayor puntuación en cuanto a los niveles de habilidad de escucha con 16 individuos en “Buen oyente”. Un nivel de “Muy buen oyente” con 4 individuos y un nivel de “Oyente mediocre” con 6 individuos. En cuanto a los operadores pertenecientes al estado civil casado, obtuvieron los niveles “Oyente mediocre” y “Muy buen oyente” con 1 individuo respectivamente, y un nivel de “Buen oyente” con un total de 2 individuos.

**Gráfica 4.6**



Fuente: trabajo de campo

Por medio de los resultados en la gráfica 4.6, Nivel de Habilidad de Escucha por Nivel Académico, se observa que los operadores pertenecientes al nivel académico diversificado, obtuvieron los resultados favorables en cuanto a niveles de habilidad de escucha, siendo así el nivel “Buen oyente” con 11 individuos, “Muy buen oyente” con 3 individuos y “Oyente mediocre” con 5 individuos. Según los operadores pertenecientes al nivel académico universitario, obtuvieron los niveles de habilidad de escucha “Oyente mediocre” y “Muy buen oyente” con 2 individuos respectivamente; y el nivel de habilidad de escucha “Buen oyente” con un total de 7 individuos.



Se puede determinar que el nivel de habilidad de escucha que predomina de acuerdo a los resultados obtenidos es el de “Buen oyente”, seguido por el nivel “Oyente mediocre” y por último el nivel “Muy buen oyente”.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo al estudio que se llevó a cabo en un centro de llamadas ubicado en la zona 13 de la ciudad capital de Guatemala, tomando como población a 30 agentes teleoperadores de turno nocturno, se determinó que el nivel de habilidad de escucha que predominó fue el de “Buen oyente”; el cual indica que es agradable hablar con el individuo que obtiene esta puntuación. El interlocutor tiene la sensación de que la comunicación resulta fácil, rompe los filtros psicológicos y es capaz de ponerse frecuentemente en el lugar de los demás. Esta debe ser una cualidad que se recomienda desarrollar sin necesidad de convertirse en un oyente bonachón.

En el presente estudio se determinó que los agentes teleoperadores de turno nocturno poseen un nivel de habilidad de escucha adecuado, ya que más de la mitad obtuvo un nivel de “Buen oyente”. Se comprobó que el género sí influye en la habilidad de escucha, ya que a pesar de que hubo similitud en el nivel “Buen oyente”, 7 individuos pertenecientes al género masculino obtuvieron un nivel de habilidad de escucha de “Oyente mediocre” y ningún individuo perteneciente al género femenino lo obtuvo. Mientras que 4 individuos pertenecientes al género femenino obtuvieron el nivel “Muy buen oyente”, contra 1 individuo perteneciente al género masculino que obtuvo este nivel. En cuanto a la edad, aunque se obtuvo un nivel de habilidad de escucha “Buen oyente”, el grupo de individuos de 21-30, mostró un mejor resultado y el único individuo perteneciente al grupo de 41-50, obtuvo “Oyente mediocre”; lo que indica que la edad sí influye en cuanto a la habilidad de escucha. En el caso de el tiempo que tienen los agentes teleoperadores de laborar, se muestra que no influye en el nivel de habilidad ya que en los tres grupos se obtuvo un nivel de “Buen oyente”. De acuerdo al estado civil, se demuestra

que sí influye ya que más de la mitad de individuos pertenecientes al estado civil soltero, obtuvo un nivel de habilidad de escucha “Buen oyente”. También se hizo el estudio de acuerdo al nivel académico de los agentes, se determinó que no influye, ya que los individuos pertenecientes a ambos grupos obtuvieron un nivel de habilidad de escucha de “Buen oyente”.

Luego de conocer los resultados obtenidos en esta investigación, se puede decir que según el estudio realizado por Corzantes (2009), que llevaba como objetivo determinar la percepción sobre el manejo de la comunicación asertiva de un grupo de subalternos de género masculino con respecto a los mandos medios femeninos, se determinó que el género no es un factor determinante en puestos de mandos medios, sino que depende del carácter y de la forma de conducirse de la persona con su equipo de trabajo. A diferencia de esta investigación donde el objetivo es determinar el nivel de habilidad de escucha, se demostró que el género sí influye en dicha habilidad, ya que el género masculino obtuvo un mayor puntaje en “Oyente mediocre”, mientras que el género femenino obtuvo un mayor puntaje en “Muy buen oyente”. Lo cual coincide en que los hombres en algunas ocasiones escuchan para conocer los hechos, mientras que las mujeres captan los sentimientos que se comunican. Estas diferencias no sólo influyen en la manera de escuchar, sino también en la manera en que se presta atención a lo que se dice.

Por su parte, Seijas (2012), que quiso identificar la capacidad de escucha que tienen los colaboradores hacia sus jefes en una industria alimenticia de consumo masivo, llegó a establecer que el factor género no influye en la capacidad de escucha. Mientras que los factores antigüedad laboral y edad cronológica, sí influyen en la capacidad de los sujetos. Recomendó que el estudio

se lleve a cabo en otras áreas de la organización, así como en otras instituciones. Los resultados obtenidos por Seijas difieren de los obtenidos en el presente estudio en cuanto al género y tiempo de laborar de los agentes teleoperadores, donde se determinó que el género sí influye en la habilidad de escucha mientras que el tiempo de laborar no influye en dicha habilidad. Los resultados coinciden en ambos estudios en que la edad sí influye en la habilidad de escucha.

Asimismo, Vilaró (2013) realizó una investigación con el objetivo de establecer si existe relación entre los estilos de comunicación cara a cara y los estilos de manejo de conflictos en un grupo de colaboradores representantes de servicio al cliente en un centro de llamadas. Entre algunos resultados obtenidos se demostró que los estilos de manejo de conflictos y los estilos de comunicación cara a cara no se encuentran condicionados por las variables género y estado civil y que el estilo argumentativo de comunicación cara a cara y la estrategia evasión de manejo de conflictos, predominaron entre los sujetos. A pesar de que el estudio lleva un enfoque dirigido al manejo de conflictos dentro de un centro de llamadas, se puede discutir que contrario a los resultados obtenidos en la presente investigación el género y el estado civil sí influyen en el nivel de habilidad de escucha de los agentes teleoperadores de turno nocturno.

Por otro lado, Monroy (2013) llevó a cabo una investigación con el objetivo de identificar la capacidad de escucha que tienen los docentes de un centro educativo privado hacia sus jefes. Entre los resultados obtenidos, se demostró que en general los docentes tienen una capacidad de escucha satisfactoria. Así mismo, la edad y el género de los individuos no muestran ser factores influyentes en cambios de la capacidad de escucha de los sujetos. Mientras que el factor

antigüedad influye gradualmente en la capacidad de escucha de los docentes, mientras menos tiempo tienen de laborar, mejor es su capacidad y de forma contraria disminuye ésta. Los resultados coinciden en que el nivel general de habilidad de escucha de los agentes teleoperadores del presente estudio, es adecuado, pues obtuvieron el nivel “Buen oyente”. Los resultados difieren en cuanto al género y a la edad de los agentes, ya que en este estudio dichos factores sí influyen en cuanto al nivel de habilidad de escucha. De acuerdo al tiempo de laborar, los resultados coinciden en que mientras más tiempo tienen los agentes de laborar, menor es la habilidad de escucha, los resultados difieren a que en la presente investigación los agentes pertenecientes al grupo de 3-4 años de antigüedad, obtuvieron un mejor resultado de nivel de habilidad de escucha, comparado con los agentes teleoperadores que tienen de 1-2 años de antigüedad.

Por lo anterior, se concluye que existen diversos factores que influyen en la comunicación laboral, específicamente en el nivel de habilidad de escucha de los colaboradores. Es necesario darle la importancia que se merece y saber distinguir entre la acción de escuchar y la acción de oír, ya que de ser aplicada de manera incorrecta puede provocar repercusiones graves no solamente en el desempeño laboral, sino en la vida del individuo, afectando directamente a la organización.

## VI. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación mediante la aplicación del instrumento a los agentes teleoperadores de turno nocturno de un centro de llamadas, se logró llegar a las siguientes conclusiones:

- El nivel de habilidad de escucha que posee el grupo de agentes teleoperadores de turno nocturno en un centro de llamadas de la ciudad de Guatemala es satisfactorio, se es capaz de ponerse en el lugar del otro y es agradable hablar con el individuo.
- Se determinó que el nivel de habilidad de escucha de acuerdo al género de los agentes teleoperadores, es aceptable, ya que el nivel que predominó entre género masculino y femenino fue el de “Buen oyente”.
- También se concluye que según la edad de los agentes, el nivel de habilidad de escucha es satisfactorio. Siendo “Buen oyente” el nivel predominante.
- Según los datos obtenidos, el nivel de habilidad de escucha de acuerdo a la antigüedad en el puesto es satisfactorio. Mientras menor es el tiempo que tienen de laborar es favorable, disminuyendo de manera contraria.
- De acuerdo al estado civil, se determinó que el nivel de habilidad de escucha es satisfactorio, ya que el nivel que predominó fue “Buen oyente”.
- Asimismo, se determinó que según el nivel académico, se obtuvo un resultado favorable, siendo “Buen oyente” el nivel dominante.

## VII. RECOMENDACIONES

Con el propósito de identificar el nivel de habilidad de escucha que poseen los agentes teleoperadores de turno nocturno de un centro de llamadas en la ciudad de Guatemala, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- De acuerdo al resultado obtenido donde se observa que el nivel de habilidad de escucha es satisfactorio, se recomienda realizar ejercicios y actividades para proporcionar un seguimiento a los agentes teleoperadores para mantener o mejorar en alguna medida su habilidad de escucha.
- De la misma manera se recomienda que a los agentes con antigüedad laboral de más de cuatro años, se les fomente la importancia que tiene la habilidad de escucha mediante ciertas actividades, esto con el fin de seguir manejando niveles óptimos en la habilidad de escucha.
- De igual manera se recomienda evaluar periódicamente los canales de comunicación utilizados por los agentes teleoperadores con los clientes para saber si están siendo utilizados correctamente para que los mensajes sean percibidos por los receptores de manera deseable.
- A la vez es recomendable hacer énfasis en la importancia de la habilidad de escucha y el papel que juega en el proceso de comunicación.
- Se recomienda realizar la presente investigación en el grupo de agentes teleoperadores pertenecientes al turno diurno de la misma cuenta, para poder determinar los niveles de

habilidades de escucha que manejan dichos agentes y así establecer un sistema de mejora o mantenimiento, con el fin de reforzar esta área de comunicación.



## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R. y Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. (8<sup>a</sup> ed.). México: McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Barker, L. (2012). *The Definition of Listening Skills*. Recuperado de: [http://www.ehow.com/about\\_5127470\\_definition-listening-skills.html](http://www.ehow.com/about_5127470_definition-listening-skills.html)
- Bateman, T. y Snell, S. (2001). *Administración: una ventaja competitiva*. (4<sup>a</sup> ed.). México: McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (8<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Codina, A. (2004). *Comunicación en los negocios. Saber escuchar, una herramienta gerencial*. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=642>
- Contreras, H. (2000). *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: Caso Banco de Venezuela/Grupo Santander*. (Tesis de licenciatura). Recuperada de: [biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN8780.pdf](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN8780.pdf)
- Corzantes, D. (2009). *Percepción sobre el manejo de la comunicación asertiva de un grupo de subalternos del género masculino con respecto a los mandos medios femeninos*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Del Cid, A. (2010). *Motivaciones de personas que laboran en un centro de llamadas para trabajar en un horario nocturno*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Dugger, J. (2006). *Escucha eficaz: La clave de la comunicación*. España: FC Editorial.
- Eppen, G. (2000). *Investigación de operaciones en la ciencia administrativa*. (5<sup>a</sup> ed.). México: Prentice-Hall.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. (5<sup>a</sup> ed.). México: Prentice - Hall Hispanoamericana.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Administración*. (7<sup>a</sup> ed.). México: International Thomson editores.
- Hernández, R.; Fernández, C y Baptista, T. (2006). *Metodología de la investigación*. (4<sup>a</sup> ed.). México: Mcgraw – hill.
- Herrera, M. (2011). *Diagnóstico de comunicación para una empresa de bienes raíces*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Jurado, M. (2008). *Procesos internos de comunicación interpersonal de la agencia publicitaria Idea Visual, S.A de C.V.* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad de Puebla, México.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas*. (7<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

León, G. (2006). *La comunicación en México, enfoques, diseños y problemas en su desarrollo.*

Recuperado de: [www.raco.cat/index.php/Analisi/article/viewFile/55458/64590](http://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/viewFile/55458/64590)

Monroy, J. (2013). *Capacidad de escucha que tienen los docentes de un centro educativo hacia sus jefes.* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Muñiz, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI.* (3<sup>a</sup> ed.). Madrid: Centro Estudios Financieros.

Press, E. (2003). *La comunicación, herramienta de la empresa.* Recuperado de:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/66/comunicaherr.htm>

Prieto, J. (2005). *El servicio en acción. La única forma de ganar a todos.* Colombia: ECOE.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* (10<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Rodas, I. (1997). *Estadística.* (4<sup>a</sup> ed.). Guatemala: Universitaria.

Saladrigas, H. (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos.* Recuperado

de:  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>

Seijas, J. (2012). *La capacidad de escucha que tienen los subalternos hacia sus jefes en una industria alimenticia de consumo masivo*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Trechera, L. (2000). *Introducción a la Psicología del trabajo*. México: Desclee de Brouwer.

Valle, M. (2003). *Comunicación y desarrollo organizacional: diagnóstico de una empresa mexicana*. Recuperado de:

<http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista15/artigos%2015-3.htm>

Vilaró, J. (2013). *Relación entre los estilos de comunicación cara a cara y los estilos de manejo de conflictos de un grupo de representantes de servicio al cliente en un centro de llamadas*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

West, R. (2005). *Teoría de la comunicación*. España: McGraw Hill.

# ANEXOS

### Ficha técnica

Nombre del instrumento	Capacidad de escucha.
Autor	Jose Luis Trechera (2000).
Dirigido a:	Agentes teleoperadores de un centro de llamadas del turno nocturno de la ciudad de Guatemala.
Objetivo:	Determinar y conocer la capacidad de Escucha de los agentes teleoperadores del turno nocturno del centro de llamadas de la ciudad de Guatemala.
¿Qué mide?	La capacidad de escucha.
Tipos de pregunta:	Cerrada.
Tipo de respuesta:	Selección múltiple: “a”, “b” y “c”.
Genero que participa:	Masculino y femenino.
Tiempo de aplicación:	20 minutos aproximadamente. De forma individual o en grupos utilizando un Instrumento por persona.

**Género:** M \_\_\_ F \_\_\_  
**Tiempo de laborar:** \_\_\_\_\_  
**Nivel Académico:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_  
**Estado Civil:** \_\_\_\_\_

### **Instrumento: Capacidad de Escucha**

Rodee con un círculo la letra de la respuesta que mejor coincida con su modo de actuar o con su opinión. Procure realizarlo con la máxima sinceridad.

**1.** Al tener una conversación de tipo profesional con un colega. En la mayoría de las ocasiones, le parece:

- a) Cerrado y preocupado
- b) Indiferente y “en las nubes”
- c) Participativo, en un plano de igualdad

**2.** ¿Tiene la costumbre de repetirse a sí mismo lo que otros dicen?

- a) Con frecuencia
- b) Jamás
- c) De vez en cuando

**3.** A su juicio, el objeto de una conversación es:

- a) Conocer mejor a su interlocutor
- b) Imponer su punto de vista
- c) Intercambiar y confrontar opiniones

**4.** Cuando se arregla por las mañanas, ¿suele tararear alguna canción del momento?

- a) Sí, siempre la misma
- b) Sí, cambiando frecuentemente de canción
- c) No, jamás

**5.** ¿Puede prestar atención a un interlocutor nervioso?

- a) Algunas veces
- b) Sí, por sistema
- c) Nunca

**6.** Al término de una conversación con un amigo, un vecino, un colega, ¿suele cambiar de opinión?

- a) Con frecuencia
- b) A veces
- c) Nunca

7. Los oradores que utilizan en su exposición “tics” de lenguaje como “bueno...”, “como les decía”, etc.:

- a) Le irritan
- b) Le impiden tomar en serio lo que dicen
- c) No le impiden tomar en consideración lo que dicen

8. Cuando escucha una exposición:

- a) Tiene la impresión de haber comprendido antes de terminar la misma y se empieza a aburrir
- b) Tiene esa impresión pero continúa escuchando
- c) Sigue hasta el final porque quiere estar seguro de haber comprendido

9. En el curso de sus conversaciones con otro, generalmente:

- a) Usted es el que habla con más frecuencia
- b) Es su interlocutor quien habla con más frecuencia
- c) El tiempo se reparte equitativamente

10. ¿Identifica a quién le llama por teléfono aunque no se presente?

- a) Sí, excepto a los desconocidos
- b) Solamente a tres o cuatro personas
- c) A la mayor parte de mis conocidos

11. ¿Le ponen nervioso los que hablan despacio?

- a) Sí
- b) A veces
- c) No

12. ¿Le gusta más hablar que escuchar?

- a) Generalmente, no
- b) Depende del tema
- c) Generalmente, sí

13. “Ella tenía una voz muy bonita”. Esta frase:

- a) Le parece reservada a las novelas rosa
- b) La ha pronunciado ya
- c) Le ha pensado sin atreverse a pronunciarla

14. Si durante una conferencia no ha comprendido una palabra, entonces:

- a) Interrumpe al orador para pedirle aclaración
- b) Anota esa palabra para pedir aclaración de la misma al final
- c) Nunca le ha sucedido no entender una palabra



15. ¿Cuál de estas frases se aproxima más a lo que usted piensa?
- a) Sólo un especialista puede hablar bien de un asunto muy especializado
  - b) Todo el mundo puede hablar de todo, lo esencial es que lo sepa expresar bien
  - c) Los especialistas no son siempre los más indicados para hablar de sus trabajos
16. ¿Es usted capaz de notar, por el ruido del agua al caer, cuándo está llena la bañera?
- a) Sí, y rara vez se equivoca
  - b) No, y vigila frecuentemente la bañera para evitar catástrofes
  - c) Usted, no había notado que el ruido se modifica con la cantidad de agua que hay en ella.
17. ¿Es usted capaz de imitar las entonaciones de otras personas?
- a) Sí, inmediatamente
  - b) Si, haciendo un esfuerzo
  - c) No, ni aún haciendo un esfuerzo
18. En comparación con la publicidad de los periódicos, la publicidad de la radio le parece:
- a) Más eficaz
  - b) Menos eficaz
  - c) De la misma eficacia
19. ¿Cuál de las siguientes aptitudes le parece más importante?
- a) La habilidad para comprender
  - b) La habilidad para escuchar
  - c) La habilidad para hablar
20. Los oradores que cometen faltas en su vocabulario o en su gramática, le parecen:
- a) Incultos o poco fiables: le hacen perder tiempo
  - b) Paralizados o atemorizados por la impresión de hablar en público
  - c) Poco cultivados pero siempre puede haber algún provecho en escucharles
21. ¿Interrumpe a cualquiera antes de que haya terminado de hablar?
- a) Nunca
  - b) Solamente si aparece una tercera persona
  - c) Sí, en el caso de que note que el otro no tiene razón
22. ¿Suele recibir confidencias?
- a) Sí, con mucha frecuencia
  - b) A veces
  - c) Nunca, prefiero no mezclarme en asuntos ajenos

- 23.** Sinceramente: ¿se distrae cuando le hablan?
- a) Nunca
  - b) Sí, si el tema no es interesante
  - c) Algunas veces
- 24.** Cuando usted escucha una conferencia interesante:
- a) Le molestan los ruidos exteriores de la sala
  - b) Usted lo único que percibe es lo que ocurre en la sala
  - c) Es capaz de concentrarse únicamente en el conferenciante
- 25.** Usted presta más atención a lo que le dice:
- a) Su superior jerárquico
  - b) Uno de sus compañeros
  - c) Un conserje
- 26.** Cuando escucha una emisión de radio, ¿siente deseos de conocer el físico de la persona que habla?
- a) No, nunca. Lo importante es lo que dice
  - b) Sí, porque la mirada es más expresiva que la voz
  - c) Si, cuando su personalidad le interesa
- 27.** Acudir a un concierto es para usted:
- a) Un gran placer, siempre renovado
  - b) Un fastidio
  - c) Un placer, si la obra corresponde a sus gustos
- 28.** Piensa que escuchar a niños de menos de 5 años y responder a su pregunta es:
- a) Muy importante
  - b) Poco importante
  - c) Una cuestión que no se ha planteado jamás
- 29.** Para escuchar la música clásica que difunde la radio, hace falta:
- a) Interrumpir toda actividad para escuchar mejor
  - b) Levantar el sonido al máximo para sentirse inmerso en la música
  - c) No escucha nunca música clásica en la radio porque no le parece de calidad suficiente

**30.** Los sonidos como una canción, el viento, el canto del gallo, etc. Pueden suscitar en usted una afluencia de recuerdos:

- a) Con mucha frecuencia
- b) A veces
- c) Nunca