



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**EFFECTIVIDAD DE LAS HABILIDADES DE ESCUCHA EN LOS SUPERVISORES  
DE LA EMPRESA LIMTEK – 2018**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con mención en  
Administración de Turismo

**AUTOR**

Rosales Suyo, Rosa María

**ASESORA**

Dra. Reyna Dávila, Silvia

**JURADOS**

Dr. Picón Chávez, Hernán

Mg. Montero Chepe, Jorge Enrique

Dr. Mandujano Mieses, Willy Víctor

Lima – Perú

2019

## Índice

I.	Introducción .....	1
1.1	Descripción y formulación del problema .....	2
1.2	Antecedentes.....	4
1.3	Objetivos de la investigación.....	7
	-Objetivo general.....	7
	-Objetivo específico.....	7
1.4	Justificación .....	7
1.5	Hipótesis .....	8
II.	Marco teórico .....	9
2.1	Bases teóricas .....	9
III.	Método .....	24
3.1	Tipo de investigación.....	24
3.2	Ámbito temporal y espacial.....	24
3.3	Variables .....	24
3.4	Población y muestra.....	26
3.5	Instrumentos .....	26
3.6	Procedimientos .....	26

3.7 Análisis de datos.....	26
IV. Resultados .....	27
V. Discusión de resultados.....	53
VI. Conclusiones .....	55
VII. Recomendaciones .....	57
VIII. Referencias .....	59
IX. Anexos.....	61

## RESUMEN

La comunicación es muy importante para el desarrollo social y de las organizaciones, permite que se puedan entender las personas, por lo que es necesario desarrollar una buena comunicación, y para entender desde mejor a los emisores en un entorno profesional se debe desarrollar habilidades como la escucha, que permite mejorar el rendimiento, pero también tener un bajo nivel de eficiencia genera dificultades que pueden afectar la productividad y generar conflictos laborales.

El objetivo principal de la investigación fue determinar en qué medida se encuentra la efectividad de las habilidades de escucha de los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018. Se aplicó como método un enfoque cuantitativo, un diseño de investigación descriptivo y de tipo no experimental, se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento el cuestionario. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: Los supervisores de la empresa Limtek tienen un muy bajo nivel de efectividad en su habilidad de preparación de la escucha, de escucha activa y de escucha empática en los siguientes promedios 66.73%,80% y 83.3%. Lo que representa que tiene un bajo nivel de efectividad en sus habilidades de escucha en un promedio del 80%.

## PALABRAS CLAVE

Habilidad de comunicación, Habilidad de escucha, Efectividad en la escucha

## ABSTRACT

Communication is very important for social development and organizations, allows people to understand each other, so it is necessary to develop good communication, and to better understand the issuers in a professional environment you must develop skills such as listening, which allows improving performance, but also having a low level of efficiency generates difficulties that can affect productivity and generate labor conflicts.

The main objective of the research was to determine to what extent the effectiveness of the listening skills of the supervisors of the Limtek company is found in 2018. A quantitative approach, a descriptive research design and a non-experimental type was applied. , the survey technique and the questionnaire instrument were used. The results obtained were the following: The supervisors of the company Limtek have a very low level of effectiveness in their ability to prepare the listening, active listening and empathetic listening in the following averages 66.73%, 80% and 83.3%. What it represents is that it has a low level of effectiveness in listening skills at an average of 80%.

## KEYWORDS

Communication skills, Listening ability, Effective listening

## **I. Introducción**

El mundo globalizado, siempre es cada vez más dinámico y competitivo, reta a las empresas a desafiarse a sí mismas, y a buscar oportunidades de mejorar. Estas oportunidades no solamente se encuentran fuera de las organizaciones sino también dentro de ella, como mejorar la capacidad de escuchar a los propios empleados para tener múltiples ideas desde otro perspectiva que no sea sola la del cliente.

Es importante para aprovechar las ideas y sugerencias de los empleados que la dirección entienda la importancia de escuchar de manera activa y empática, y que desaprovecha grandes oportunidades cuando solo “oye” a sus empleados. La organización debe entender los mensajes, comunicarse adecuadamente ayuda también a mejorar las relaciones con los empleados y a la productividad por esta razón esta investigación tiene como objetivo principal evaluar en qué medida se encuentra la efectividad de las habilidades de escucha de los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018. Con la finalidad de identificar debilidades en el proceso de la comunicación y proponer mejoras que sean efectivas y contribuyan a la empresa a mejorar sus conflictos internos, la productividad y el rendimiento organizacional.

Esta investigación estuvo conformada por cuatro capítulos que son: En el capítulo I, se identifica el problema, se determinan los objetivos. En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico relacionado a la comunicación y los objetivos de la investigación. En el capítulo III, el método, donde se definió las variables de estudio. En el capítulo IV se presentaron los resultados, las conclusiones y recomendaciones

## **1.1 Descripción y formulación del problema**

Todas las empresas para ser competitivas deben de desarrollar y gestionar adecuadamente el talento en la organización, y son los gerentes o administradores los responsables de mantener un alto nivel de talento en la organización. Y comenzar a analizar porque surgen los conflictos para poder determinar una solución óptima.

La empresa de servicios Limtek, ha crecido en los últimos años y actualmente presta servicio a más de 150 empresas a nivel nacional, sin embargo, su crecimiento no ha ido de la mano con la capacitación del personal, especialmente el encargado de supervisar el trabajo. Y hay una gran insatisfacción del personal de planta que está afectando su productividad. Existe personal que está llegando tarde a sus labores, y otros no están haciendo adecuadamente lo que se les ha indicado. También se han visto afectados los tiempos en que se cumplían los trabajos, debido a que el personal se demora más que antes al realizar el servicio. Estos problemas, principalmente esta relacionados a la comunicación de los supervisores con los trabajadores. Por esta razón este estudio es para identificar en qué grado de efectividad se encuentran las habilidades de escucha de los supervisores, considerando que los trabajadores se quejan manifestando que no son escuchados y los supervisores dicen que si los escuchan.

Se debe identificar que realmente está fallando en la organización para poder tomar las acciones correctivas, y no afectar más la productividad ni el rendimiento en la empresa Limtek, ubicada en el Centro industria Los Ebanistas 296 Urb. El Artesano, Ate Vitarte. Y como limitación temporal el estudio se centra en los supervisores que trabajan durante el año 2018.

- **Problema general.**

¿En qué medida se encuentra la efectividad de las habilidades de escucha de los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018?

- **Problemas específicos.**

- ¿En qué medida se encuentra la efectividad de la preparación para escuchar de los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018?

- ¿En qué medida se encuentra la efectividad de las habilidades de escucha activa de los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018?

- ¿En qué medida se encuentra la efectividad de las habilidades de escucha empática de los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018?

## 1.2 Antecedentes

En la tesis de grado de (Méndez, 2013) respecto a “La escucha asertiva como actitud fundamental en la docencia universitaria”, menciona que la tecnología si bien contribuye a mejorar la comunicación, esta no está dando los resultados esperados debido a que las personas tiene deficiencias para poder escuchar de manera activa lo que la otra persona le quiere decir y esto ocasiona problemas en las organizaciones para que se pueda desarrollar las actividades con eficiencia. Su objetivo fue determinar la importancia que tiene la escucha en los procesos de comunicación de los docentes, debido a que ellos deben escuchar a los alumnos y comprender sus sentimientos y lo que realmente necesidad decir. Esta investigación utilizó una metodología descriptiva. Este estudio concluye en que si es importante desarrollar la escucha asertiva en los docentes, en beneficio de los estudiantes.

En la tesis de grado de (Aguirre, 2005) respecto a “Competencias comunicativas del profesional de enfermería” realiza un estudio de tipo explicativo, y de tipo cuantitativo, y su objetivo principal fue determinar el grado de desarrollo de las competencias comunicativas de los profesionales. Como método utilizó el análisis documentario, entrevistas, la encuesta, y determino que existe una ausencia de un sistema de comunicación eficiente. Los medios electrónicos de comunicación ayudan en la velocidad de ofrecer contenidos, pero hacen falta las relaciones interpersonales para poder entender mejor los mensajes y no solamente lo que se dice verbalmente. Y para mejorar las competencias en comunicación, en especial las de escucha activa se deben establecer un proceso de sociabilización.

En la tesis de grado de (Pérez, 2016) respecto a “La comunicación efectiva del gerente educativo y su incidencia en la resolución de conflictos en la E.T Simón Bolívar”, menciona la importancia de la habilidad de comunicación en el desempeño, y la realizó utilizando un método descriptivo, entrevistando a 32 personas, con una muestra no probabilística. Así mismo utilizo una escala tipo Likert y concluyó afirmando que existen fallas en la

organización para comunicarse de manera efectiva y que influyen en el malestar del personal ocasionando conflictos por una mala comunicación. Y recomienda que se aplique la retroalimentación y mejorar las habilidades de comunicación de los empleados.

En la tesis de grado de (Suárez, 2008) respecto a “Nivel de aplicación de la escucha activa en la práctica clínica por los estudiantes de enfermería de la UNMSM, 2008”, menciona la importancia de desarrollar efectivamente una escucha activa que significa prestar completa atención a lo que se dice e incluso de observa porque que la comunicación no es solamente verbal sino también se expresa el cuerpo, el tono y la forma como se dicen las cosas. Esta investigación fue de tipo cuantitativo, método descriptivo transversal y se realizó la encuesta a 74 alumnos. Y el estudio concluye evidenciando una baja eficacia en el desarrollo de la habilidad de escucha activa en más de un 61% de los estudiantes. Y solo un 18% se considera con una habilidad alta de escucha activa.

### **Marco referencial**

Limtek es una empresa peruana que inicia sus actividades a comienzos del año 2000, ofreciendo servicios especializados de limpieza, saneamiento ambiental y otras prestaciones técnicas para el cuidado de sus instalaciones; desarrollados y orientados a todos los niveles corporativo (Limtek S.A., 2018).

La empresa está ubicada en el Centro industria Los Ebanistas 296 Urb. El Artesano, Ate Vitarte.

Sus principales servicios son: Limpieza Integral de Instalaciones, Mantenimiento de Instalaciones, Saneamiento Ambiental y Servicios Adicionales. Y brinda servicios corporativos a más de 150 clientes a nivel nacional.

De acuerdo a su plan de trabajo desarrollado a la medida de las necesidades del cliente, su servicio de limpieza para instalaciones, permite al recurso humano, garantizar un efectivo sistema de supervisión y empleo de la tecnología adecuada. (Limtek S.A., 2018)

Actividades principales que caracterizan su servicio, según (Limtek S.A., 2018):

- Limpieza de Plantas Industriales
- Limpieza Institucional
- Limpieza Hospitalaria
- Limpieza de Centros Comerciales
- Limpieza de Almacenes
- Limpieza de Edificios y Oficinas
- Limpieza de Entidades Financieras
- Limpieza de Obras Concluidas
- Limpieza de Explanada y Estacionamientos
- Limpieza de Aeropuertos y Estacionamientos de transportes en general

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **-Objetivo general.**

Determinar en qué medida se encuentra la efectividad de las habilidades de escucha de los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018

#### **-Objetivo específico.**

- Evaluar en qué medida se encuentra la efectividad de la preparación para escuchar de los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018.

- Identificar el nivel de efectividad de las habilidades de escucha activa de los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018.

- Identificar el nivel de efectividad de las habilidades de escucha empática de los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018.

### **1.4 Justificación**

Como profesionales en administración, debemos estar en la capacidad de dar soluciones adecuadas cuando se presenta un problema relacionado al campo de la empresa. Estos problemas deben ser resueltos aplicando la creatividad, conocimiento y experiencia. Y es una oportunidad para el desarrollo profesional dar una solución práctica a un problema real que está sucediendo en la empresa Limtek. Se ha identificado el problema y necesitó de una respuesta adecuada que sirva no solamente para mejorar la productividad de la organización, sino también como una guía para que otras empresas puedan considerar aplicar esta investigación adecuando los métodos y las técnicas de acuerdo a su contexto.

Es importante esta investigación primero porque permite poner en práctica mis conocimientos en gestión y en la utilización del método científico para resolver un problema

de nivel gerencial. Y segundo porque contribuye a desarrollar las habilidades que la gerencia debe tener respecto a la importancia de tener una escucha activa, prepararse para escuchar y crear empatía para mejorar el proceso de la comunicación en un ámbito profesional y laboral.

## **1.5 Hipótesis**

### **-Hipótesis general.**

Los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018, tiene muy baja efectividad en el desarrollo de sus habilidades de escucha en más de un 80%.

### **-Hipótesis específicas**

- Los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018, tiene muy baja efectividad en el desarrollo de sus habilidades en la preparación de la escucha en más de un 60%.
- Los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018, tiene muy baja efectividad en el desarrollo de sus habilidades de escucha activa en más de un 70%.
- Los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018, tiene muy baja efectividad en el desarrollo de sus habilidades de escucha empática en más de un 80%.

## **II. Marco teórico**

### **2.1 Bases teóricas**

#### **La comunicación**

La comunicación es vital para la vida, todos los seres vivos se comunican de alguna manera, incluso los humanos a veces no podemos oír las comunicaciones de otros seres vivos. Sin embargo, a lo largo de los estudios realizados por la ciencia con el uso de la tecnología de ultrasonido podemos oír cómo se comunican algunos animales, pero sin embargo aún nos queda mucho por descubrir.

La comunicación a las personas les permite relacionarse con otras e incluso para satisfacer sus necesidades básicas se tienen que comunicar, los bebés lloran, hacen señales, etc. ya se están comunicando. En el campo social la comunicación juega un rol muy importante porque lo que diferencia a la persona de los animales es que se tiene un lenguaje, y a pesar de las diferentes lenguas nos podemos comunicar de manera que podemos llevar una mejor vida trabajando en sociedad. En el campo profesional una comunicación eficaz ayuda a resolver los problemas, evitar conflictos a poder entendernos mejor para ser más productivos y contribuir con los objetivos de la organización.

Según la Real academia de la lengua española, la (Rae, 2017): “la comunicación es la acción y efecto de comunicar”. Así mismo, cita “es una transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. En este concepto de comunicación entran los entes de la comunicación en el proceso comunicativo como el emisor quien da el mensaje a través de código hacia un receptor que es el que recibe el mensaje y los descifra para poder entenderlo. Según (Hofstadt, El libro de las habilidades de comunicación, 2005) hace referencia al proceso de la comunicación donde se ve la interacción entre el emisor y el receptor, donde interactuar en un contexto en el cual el emisor transmite el mensaje y el receptor recibe el

mensaje y lo decodifica, para luego dar un feedback o retroalimentación sobre lo que ha entendido.

### **Habilidades de escucha**

Existe una diferencia entre oír y escuchar, y esta radica principalmente en que para escuchar se debe prestar atención, se debe estar concentrado, y tener una empatía con la otra parte. Muchos problemas se dan por la mala comunicación, según menciona (AméricaEconomía.com, 2012) en su artículo sobre las cinco formas de desarrollar la habilidad de escuchar. Y describe las siguientes:

1. Se debe prestar interés por el punto de vista de la otra parte. Los aspectos más importantes en este punto son que las personas con habilidad efectiva para escuchar dejan el ego aparte y los prejuicios y ponen atención y se concentran en escuchar con interés lo que la otra parte tiene que decir.

2. Se debe estar concentrado en la comunicación. Es este aspecto se demuestra efectividad cuando se interesa lo que la otra persona dice y no se distrae en hacer otras cosas, sino que demuestra verdaderamente que se interesa por lo que la otra parte le tiene que decir.

3. No se debe interrumpir cuando la otra parte está comunicando cuando no es necesario. Las personas para comunicar mejor deben poder expresar sus ideas completas y no a medias, porque el mensaje estaría incompleto y sería más difícil de entender. La efectividad en este aspecto se demuestra dejando terminar que la otra parte pueda concluir su idea que está queriendo expresar para tener una mejor interpretación del mensaje y luego responder con argumentos efectivos.

4. Se debe interpretar adecuadamente el lenguaje corporal. Cuando nos expresamos no solamente lo hacemos mediante la expresión oral, sino más bien es la

expresión corporal la que se involucra más en el proceso de comunicación. Estar atento a lo que el cuerpo expresa no solamente de la otra parte sino también de uno mismo es importante para tener una comunicación más efectiva.

Tener paciencia con el interlocutor. A veces las personas no dejan que se termine de expresar porque no tienen paciencia de esperar que la persona termine sus ideas, demuestra efectividad tener la paciencia que corresponda cuando la otra parte se está comunicando con la finalidad de entender claramente lo que se intenta decir.

La empresa especialista en el desarrollo de la carrera de los profesionales, (Aptitus.com, 2015), en su artículo sobre habilidades de escucha, hace referencia a la dificultad que tiene una persona para entender lo que dice otra, porque su mente está ocupada en otro asunto. A esta dificultad se le conoce como carencia de la habilidad de escucha, y hace referencia también al concepto que diferencia el oír y el escuchar según la Real academia de la lengua donde oír es “percibir con los oídos los sonidos”; Por otro lado, escuchar es prestar atención a lo que se oye”.

En el artículo sobre la escucha de (Navarro, 2014) cita una investigación realizada por el MIT que realizaron Roger y Farson en la década de los ochenta, donde mencionan que escuchar requiere hacerse un esfuerzo por parte del receptor para entender el mensaje y que el emisor se siente escuchado, comprendido. Y no solo el receptor debe prestar atención a lo que dice sino también a los que expresa con su lenguaje corporal.

Así mismo, (Dugger, 2006) en su libro sobre la Escucha eficaz, afirma después de una larga investigación que “desarrollar la escucha eficaz es la base para encontrar la satisfacción y el éxito tanto en la vida personal como en la profesional”. (p.13). También (Hofstadt, El libro de las habilidades de comunicación, 2005) menciona los pesos de los diferentes

elementos de la comunicación que se deben tener en cuenta para poder tener una mejor comprensión del mensaje, que son los siguientes:

- Elementos verbales 10%
- Elementos no verbales 40%
- Elementos para verbales 50%

Estos pesos deben tomar en cuenta el receptor para prestar atención al proceso de comunicación por parte del emisor.

Siendo el lenguaje verbal: Este puede ser escrito o verbal.

El lenguaje no verbal: Este lenguaje está dado por los gestos, la expresión del rostro, la sonrisa, la distancia, los movimientos de manos y piernas, los lenguajes gráficos, la música, etc. También (Barker, 2018) hace hincapié en este aspecto importante para lograr una buena comunicación resaltando la importancia del contacto visual, y el no mantener los brazos cruzados.

El lenguaje paraverbal: Es el proceso de comunicación que ayuda a mejorar la forma en que nos comunicamos sentimientos, emociones y nuestra actitud. Son los sonidos, el tono de la voz, el ritmo en que nos comunicamos, claridad, pausas, etc.

Para (Wiemann, 2011) el desarrollo de las habilidades de escucha no solamente ayuda al desarrollo personas, sino también a satisfacer las necesidades de las otras personas que nos comunican, debido a que ellas se sienten atendidas si se presta atención a lo que se está diciendo. Y se debe estar motivado también para poder lograr estar concentrado y prestar interés en lo que se dice. La falta de motivación también influye en la efectividad de la comunicación.

### **Importancia de las habilidades de escucha**

La comunicación es importante porque mediante ella nos podemos relacionar de la mejor manera, en la organización es vital para que se puedan cumplir con los objetivos de la organización comunicando claramente la estrategia, las políticas, los objetivos y las metas que se desean lograr. Así mismo, una clara comunicación de los procesos, funciones, descripción de los cargos contribuyen a que los colaboradores puedan ejercer eficientemente sus tareas. (Mind Tools Ltd, 2018)

Existen diferentes estudios en el tema de la comunicación desde diferentes perspectivas dentro del proceso comunicativo, esta investigación tiene un enfoque en el receptor y para mejorar su efectividad debe desarrollar habilidades de escucha activa y empática.

Para (AméricaEconomía.com, 2012) es importante lograr una adecuada habilidad para escuchar porque contribuye a evitar problemas de comunicación en el funcionamiento de la organización que afecten la productividad y el rendimiento, así mismo el nivel de efectividad de la organización. Así mismo, (Dugger, 2006) afirma que el desarrollo y mejora de las habilidades de escucha ayudan en la eficacia en los negocios y en la felicidad de la vida personal.

Unos de los problemas generales de la escucha en las personas que afecta el entendimiento del mensaje, es que para escuchar se requiere que el receptor haga un esfuerzo por escuchar, prestando verdadera atención a lo que se está diciendo. (Navarro, 2014)

Según (Dugger, 2006) es importante que se enseñe a desarrollar las habilidades de escucha activa para poder entender eficientemente los mensajes verbales y no verbales, y permita que al receptor a que pueda aprender a concentrarse durante el proceso de comunicación activa, para poder controlar las emociones y no nublen el entendimiento al receptor y se puedan evitar malos entendidos e incluso conflictos dentro de la organización.

También menciona (Barker, 2018) en su artículo de mantener relaciones sanas, y en estas influye que las personas tengan un buen proceso de comunicación, pero cita: “para que se pueda ser un buen comunicador se debe ser primero un buen oyente”. Según (González, 2011) afirma que un verdadero comunicador eficaz se demuestra al identificar que tan bueno es para escuchar. Un buen comunicador eficaz no solamente sabe que es lo que va decir y lo dice correctamente, sino que también sabe escuchar.

Nos dice (González, 2011), que desarrollar la habilidad de escucha permite tener mejores resultados tanto en nuestro comportamiento como en el desarrollo de la relación con los demás debido al respeto por la persona que nos comunica y la atención e interés con la que la atendemos.

En referencia a (Andrews, 2014) resalta en su libro la importancia del desarrollo de la relación laboral y social en torno a la eficiencia en el desarrollo de las habilidades de comunicación, debido a que los seres humanos son seres sociales y siempre se están comunicando y por ello las empresas actualmente buscan colaboradores que tengan las habilidades de comunicación desarrolladas para que puedan ser más productivos y tener un clima positivo en el trabajo.

Si se potencian las habilidades de comunicación tanto de manera activa como empática, menciona (García, 2006) entonces se podrán tener un mejor entorno comunicativo en el cual las relaciones personales y profesionales se fortalecen y mejorar la confianza.

### **Escucha activa**

En su libro (Dugger, 2006) menciona que la escucha activa “es un método a seguir para mejorar las habilidades de escucha” (p.33). Para ser eficaz en la escucha activa de debe tener en consideración cuatro aspectos principales que son:

- Saber escuchar el contenido del mensaje. Hace referencia a la comprensión de lo que se intenta decir por parte del emisor en la comunicación, el receptor debe entender lo que se dice y ver la relación lógica del contenido y algunos detalles como las fechas y cifras importantes para tener claro lo que se intenta decir y si no está conforme o de acuerdo con lo que ha entendido puede pedir al emisor que le aclare lo que intenta comunicar.

- Prestar atención al momento de escuchar para identificar la intención en el mensaje. Se resalta que se deba conocer la intención con la que se da en mensaje, para que se está dando el mensaje, y se debe saber mejor de antemano la posición que tiene el emisor del mensaje en cuanto a su experiencia, tendencia para poder tener más claro el panorama de lo que quiere dar a entender.

Cita (Dugger, 2006) lo siguiente con referencia a la intención en el proceso de la comunicación: “Cuando usted intenta descubrir la intención de un hablante, está usted escuchando el por qué dice algo en lugar de lo que se está diciendo”. (p.34).

- Interpretar la comunicación no verbal del emisor. En la comunicación no sola basta con escuchar las palabras, sino también se debe entender e interpretar adecuadamente el lenguaje corporal en el proceso de comunicación para ver las señales que se transmiten con el cuerpo, pero no se quiere decir con las palabras.

- Poder controlar la propia comunicación corporal y las propias emociones. Cuando el emisor está comunicando su mensaje no es el único que está comunicando, sino también el receptor comunica con su forma de prestar atención y si lenguaje corporal. Se debe tener cuidado en el control de las propias emociones en el proceso de escucha para que estas no interfieran en el proceso de entendimiento del mensaje ni distraigan su atención que pueda afectar la comprensión del mismo.

En cuanto a lo que menciona (Castelló, 2013), sobre que la escucha activa es imprescindible para una efectividad en la comunicación, o mejor dicho desarrollar de mejor manera las habilidades de escucha que permitan entender el mensaje con claridad. Es cierto, que si se escucha mejor se entiende mejor. Y en su artículo también menciona que escuchar es incluso una habilidad de aprender más difícil que hablar. La escucha activa (Castelló, 2013) se refiere “a la habilidad de escuchar lo que la otra persona está expresando directamente” (p.1).

La escucha activa para (Andrews, 2014) es una parte fundamental en el desarrollo interpersonal debido a que prestar verdadero interés a lo que se dice, contribuye a evitar problemas, mensaje pocos claros o no entendidos, nos ayuda a evitar o resolver conflictos. Y esto por demostrar respeto e interés verdadero.

También (Whatling, 2013) resalta la importancia del desarrollo de la comunicación eficaz el proceso de escucha activa, que es entender lo que se dice, con interés. Siendo esta la base para mejorar nuestras relaciones interpersonales de manera eficaz.

Así mismo, en su libro (Hofstadt, Competencias y habilidades profesionales para universitarios, 2013) resalta a la escucha activa como unos de los pilares de la habilidad para escuchar, refiriéndose como “la forma de hacer frente a las barreras de la comunicación relacionadas con el receptor” (p.192). Donde se debe mostrar genuino interés por el mensaje del emisor, y demostrando que se ha entendido el mensaje mediante una retroalimentación del mismo. La habilidad de escucha no ayuda a evitar problemas y que puedan surgir conflictos debido a una mala comunicación.

### **Escucha empática**

Con relación a la escucha empática (Castelló, 2013) hace referencia en que la comunicación no solamente es escuchar activamente en contenido del mensaje para tener

efectividad en las habilidades de comunicación. Sino, además, se debe entender la forma como se está expresando directamente las otras personas, entender su lenguaje corporal, sus sentimientos, y no solamente sus ideas y pensamientos.

También (García, 2006) menciona la importancia de la escucha empática como parte principal de la comunicación en su conjunto, y hace referencia al entendimiento no solamente del mensaje que no quiera dar a entender el emisor del mensaje sino también al poder entender sus pensamientos, sus emociones y sentimientos. Con la finalidad se demostrar interés y empatía por lo que nos está comunicando haciendo que el proceso de comunicación sea más eficaz.

Así mismo, (Mind Tools Ltd, 2018) menciona que la escucha empática es un factor clave para mejorar las habilidades de escucha, lo que está vinculado a un mejor rendimiento de la organización y a la reducción de conflictos interpersonales y laborales.

### **Obstáculos para la efectividad en la habilidad de escucha**

Indica (Castelló, 2013) que existen obstáculos que limitan la efectividad para el desarrollo de la habilidad de escucha efectiva, pero que estos obstáculos pueden ser superados con entrenamiento, estos limitantes principalmente son tres:

- Poca atención. Se debe estar concentrado en lo que está diciendo la otra parte y no estar haciendo otra cosa o diferentes cosas al mismo tiempo.
- Enfoque egocentrista. Los prejuicios pueden limitar la comprensión de la comunicación debido a que por ego equivocado no podemos por ejemplo escuchar a los de niveles jerárquicos inferiores. (Barker, 2018) menciona la importancia del respeto a la persona con la cual estamos interactuando en el proceso de comunicación, respetar su punto de vista y concentrarnos en lo que nos está diciendo, sin interrumpir. También (González, 2011) hace referencia al egocentrismo como un obstáculo para la comunicación eficaz debido a que en el

proceso de comunicación debe haber una interacción y se debe prestar interés en lo que dice la otra persona y respeto para estar concentrado en lo que nos está diciendo sin tener prejuicios ni menospreciando el mensaje ningún motivo.

- Pretender que se entendía el mensaje. Los mensajes en la comunicación deben ser entendidos con claridad y no pretender haberlos escuchado cuando no es así, el hacerlo puede tener problemas por mensaje que fueron poco claro o incompletos.

Para (Dugger, 2006), las barreras que se dan en la escucha son de tres tipos:

Las barreras físicas al tener por ejemplo problemas de salud o con demasiado estrés del receptor e incluso pueda ser sordo, las barreras de ruido no dejan que el mensaje sea escuchado con claridad y la de movimiento porque algunas personas tienen dificultades para comunicarse cuando se encuentran en movimiento por ejemplo cuando caminan por la calle o están corriendo y por estar pendiente por donde caminar o correr deja de prestar atención y se puede perder valiosos detalles del mensaje que pueden hacer que este sea distorsionado de su propósito original.

También en su libro (Hofstadt, El libro de las habilidades de comunicación, 2005) hace referencia a los obstáculos que dificultan la comunicación eficaz como son las barreras físicas como el medio ambiente, la actividad que se está realizando, el espacio donde se está comunicando; otras barreras están relacionadas a la falta de un código común o idioma común, un mensaje con poca lógica, la redundancia también genera un obstáculo para la eficacia, también las emociones negativas afectan la comunicación eficaz.

Para (Tessi, 2012) la falta de un sistema en la organización de comunicación y en especial la falta del desarrollo de las habilidades de escucha por parte de la alta dirección son muy graves, debido a que no se asegura que las tareas, objetivos o metas no sean claramente entendidas por los colaboradores. Son las áreas de Recursos Humanos las responsables de

promover el desarrollo de las habilidades de escucha en todos los niveles de la organización. Este sistema de comunicación conlleva a escuchar, poder capitalizar quejas, ordenar la emisión de las comunicaciones, comunicar con propósito y lógica, ofrecer que los colaboradores puedan expresarse y evaluar los resultados obtenidos”

### **Efectividad en la habilidad de escucha**

Existen organizaciones expertas en gestión que realizan diferentes estudios sobre la mejora organizaciones y como menciona (Grandespymes.com.ar, 2017) es importante en la organización que se desarrolle la habilidad de escucha para evitar malos entendidos, conflictos y problemas que pueda originarse de no haber entendido bien el mensaje que puede haber sido claro, pero por no prestar atención fue entendido a medias o al revés incluso perjudicando las actividades, los objetivos y la eficacia organizacional. Dentro de los estudios realizados y descritos por (Grandespymes.com.ar, 2017) se mencionan ciertas competencias para mejorar la habilidad de escucha que son:

1. **Comprender:** Se refiere a la capacidad de entender el mensaje que el interlocutor está queriendo decir. Siendo las principales dificultades el lenguaje utilizado, las jergas e incluso aspectos culturales. En este punto (Barker, 2018) coincide en que la comprensión es importante, pero esta debe ser real no fingir que se ha comprendido y para ello es mejor hacer preguntas para tener seguridad que se ha entendido el mensaje. También (González, 2011) afirma que para comprender mejor se debe tener sensibilidad, que lo entiende como ser accesible a los que la otra parte tiene que decirnos.

2. **Retener:** Una vez comprendido el mensaje este debe retener para que se pueda ser utilizado para el propósito de su naturaleza. Existen personas con poca retención y por más que hayan entendido el mensaje luego no lo recuerdan y pueden cometer errores. Se hace hincapié ha hecho que de cuando se está escuchando a las otras

personas en verdad se escuche con atención y no se esté presando en ese momento en dar la respuesta porque no ayuda a la retención.

3. Responder: Las conversaciones deben ser interacciones no solamente pasivas en donde una persona solo habla y la otra escucha, sino debe ser interactiva para poder enviar mensajes y luego verificar a través de respuestas si se ha logrado entender bien el mensaje, o incluso si el mensaje ha sido lo suficiente claro para ser entendido. También (González, 2011) menciona que para poder responder efectivamente se debe tener un mejor control de las emociones para no ser impulsivo, ni demostrar ser agresivo en la respuesta.

Para (Aptitus.com, 2015), en el trabajo los colaboradores que desarrollen las habilidades de escucha, podrán obtener muchos beneficios como, por ejemplo:

- Podrán comprender mejor lo que su jefe, pares o personas a su cargo le quieren decir.
- Mejoran sus relaciones para con los demás.
- Estará en condiciones de ofrecer mejor ayuda.
- Podrá trabajar eficientemente en grupo o equipo.
- Le permitirá entender y resolver mejor los conflictos y problemas.
- Podrá responder mejor las preguntas debido a que escuchar eficazmente y logra entender lo que se le está preguntando.

También (Navarro, 2014) menciona algunos pasos que permiten a los profesionales poder mejorar sus habilidades de escucha que son: No juzgar con anticipación a las personas. Se debe dejar terminar hablar, no estar interrumpiendo y no ofrecer inmediatamente consejos. La conversación si se sale del tema debes ser capaz de otra vez entrar en el tema principal. Es

importante para recordar mejor y evidenciar que entendiste el mensaje repetir lo que se ha dicho. Se deben hacer las preguntas que correspondan para también mostrar interés solicitando detalle e información sobre el tema que se está tratando. Se debe prestar interés al lenguaje corporal, es importante también que se pueda resumir las conclusiones del tema que se ha tratado en la conversación.

Para escuchar mejor por otro lado (Dugger, 2006) menciona algunas técnicas que debe realizar los profesionales como son las siguientes: Eliminar distracciones internas e internas, escuchar con atención en las reuniones, se debe tomar nota para evitar olvidar los detalles de la comunicación, controlar sus emociones, no emitir juicios de manera anticipa, pensar bien las respuesta que va brindar no sin antes haber entendido bien el mensaje, no distraerse en otros asuntos que no tiene nada que ver con el tema cuando está en el proceso de comunicación, se debe estar preparado antes de iniciar el proceso de escuchar activa.

También (Whatling, 2013) menciona que muchas veces las personas que se encuentran involucradas en un conflicto, en primer paso que piden para resolverlo es que estas sean escuchadas, resaltando lo importante que es escuchar para resolver los conflictos personales y/o profesionales que se pueda dar,

Además, (Hofstadt, El libro de las habilidades de comunicación, 2005) menciona ciertas medidas que contribuyen a la efectividad en la habilidad de escucha como son: El receptor no solo debe escuchar lo que le interesa, y debe prestar interés por todo el mensaje para poder descifrarlo correctamente. Se debe prestar atención para escuchar activamente y estar concentrado, se deben evitar los prejuicios, y se debe permitir que el emisor se pueda expresar libremente, el proceso de comunicación debe darse es un entorno adecuado evitando ruidos molestos que no permitan escuchar. Y por último menciona la importancia de controlar la ansiedad. Sobre la ansiedad (González, 2011) coincide que un vicio de la mala comunicación

es estar ansioso y con estrés en el proceso de comunicación, debido a que ambos casos impiden poder lograr tener una concentración plena.

Para (Gaja, 2012) también es importante para tener una buena comunicación tener una estabilidad emocional, en este aspecto es esencial un control de las emociones para evitar la ansiedad y el estrés, porque afectan la concentración y dificultan el entendimiento del mensaje y para mejorar la escucha menciona ciertas habilidades que se deben dominar como son: El poder emitir señales que se está escuchando que pueden ser verbales o no, se debe comprender los sentimientos de la otra persona, ponerse en su lugar, dejar que el mensaje se termine son interrupciones, si no se entiende o se cree que el mensaje no está completo poder pedir más detalle del mismo, y tener un grado de flexibilidad en la comunicación.

En las empresas, las organizaciones según (Tessi, 2012) deben tener un claro proceso de comunicación, pero no solamente de una vía es decir que se comunique y los colaboradores escuchar, sino también viceversa que ellos participen con sus comentarios, los gerentes deben escuchar a sus empleados pero deben hacer de una manera eficiente, sino los resultados pueden ser contraproducentes o los conflictos se pueden desencadenar o aumentar, los profesionales de la alta dirección deben estar en la capacidad de escuchar eficazmente mediante la escucha activa y empática.

Y deben tener un sistema que capacite a los empleados a no solamente hacer sus tareas sino también a comunicar y escuchar porque deben entender muy bien comenzando por los objetivos estratégicos y estos deben ser bien entendidos por todos, y la alta dirección debe entender que los colaboradores cuando se les está transmitiendo un mensaje debe prestar atención plena para que lo puedan entender.

La Dra Beth Benjamin, consultora en Medallia Institute, Vital Wave Consulting, Stanford Graduate School of Business del Centro de Desarrollo de Liderazgo e Investigación. Realizó

una investigación a más de 1000 empleados de diferentes empresas. Donde destaca la importancia de saber escuchar a los empleados y no solamente a los clientes. Porque ellos son los que a muy bajo costo pueden aportar con grandes ideas a la organización. Como cita a Troy Stevenson Vicepresidente de lealtad de clientes de EBay cuando dice: “que por cada dólar que se gasta en comentarios de los empleados, las empresas gastan cientos de dólares por conseguir comentarios de los clientes”. (Benjamin, 2016).

Esto nos dice que las empresas deben prestar atención a lo que dicen sus empleados, pero tomando en cuenta que se debe de escucharlos y no solamente oírlos. Por eso la efectividad es la escucha activa es importante t la desarrollan las grandes empresas para mejorar sus productos, servicios y procesos a bajo costo y con un enfoque interno y externo.

### **Definición de conceptos claves en la comunicación**

La comunicación: Es el proceso mediante el cual un emisor envía un mensaje codificado a un receptor para que lo decodifique y haga una retroalimentación sobre el mismo.

Preparación para escuchar: Hacer lo que corresponda para prestar intereses sin interrupciones como apagar el celular o buscar un ambiente adecuado para escuchar.

Escucha activa: Es buscar de comprender lo que la otra persona nos está diciendo. No solo en palabras sino también saber interpretar su lenguaje corporal.

Escucha empática: Comprender las emociones de la otra parte y ponerse en el lugar de los otros.

Nivel de efectividad de las habilidades de escucha: Es la medición que determina que una persona está capacitada para preparar adecuadamente el contexto para comprender lo que otra persona le comunica y comprendiendo su sentimiento y poniéndose en su lugar.

### **III. Método**

#### **3.4 Tipo de investigación**

En enfoque de la investigación es cuantitativo por lo que se utilizó técnicas estadísticas descriptivas.

El tipo de investigación fue descriptiva simple porque se describió los resultados obtenidos de la evaluación de los supervisores.

También fue transversal porque se realizó la encuesta en un solo determinado momento y no en diferentes momentos. También es de diseño fue no experimental.

#### **3.5 Ámbito temporal y espacial**

Esta investigación, se enfocó principalmente en el problema que es la escucha dentro del sistema de la comunicación. Por lo tanto, los conceptos que se aplican están relacionados a la habilidad gerencial de la escucha. Como ámbito espacial esta investigación se realiza en la empresa Limtek y en el ámbito temporal en el año 2018.

#### **3.6 Variables**

La variable independiente es: La habilidad para escuchar, compuesto por tres dimensiones que son:

- Preparación para escuchar: Indicador
  1. De ningún modo
  2. Raramente
  3. A veces
  4. A menudo
  5. Muy a menudo

- Escucha activa: Indicador

1. De ningún modo
2. Raramente
3. A veces
4. A menudo
5. Muy a menudo

- Escucha empática: Indicador

1. De ningún modo
2. Raramente
3. A veces
4. A menudo
5. Muy a menudo

La variable dependiente es: El nivel de efectividad de la habilidad para escuchar de los supervisores.

Y este puede ser evaluado de la siguiente manera de acuerdo al puntaje obtenido aplicando la escala de Likert respecto a frecuencia de afirmaciones.

Indicadores:

- Baja efectividad
- Media efectividad
- Alta efectividad

Las medidas son:

- Baja: 14 a 29 puntos, poco efectivo.
- Media: 30 a 49 puntos, medianamente efectivo

- Alta efectividad mayor a 50.

### **3.7 Población y muestra**

La población estuvo conformada por 30 supervisores. Por ser una población pequeña, no se utilizó la técnica del muestreo aleatorio, y se consideró a toda la población para realizar el estudio.

Población: 30 supervisores.

Muestra: 30 Supervisores.

### **3.8 Instrumentos**

Se utilizó la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario para recoger los datos, encuestando a los 30 supervisores objeto de estudio. Anexo 1 se puede apreciar el modelo inicial de cuestionario con respuesta tipo Escala Likert. (Que estableció respuestas de mayor a menor).

### **3.9 Procedimientos**

Se desarrolló la investigación se aplicando la técnica que corresponde a una investigación descriptiva que es la encuesta y con la utilización de un cuestionario estructurado se procedió a evaluar en qué medida se encuentra la efectividad de la preparación para escuchar de los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018.

Luego se procedió a identificar el nivel de efectividad de las habilidades de escucha activa y escucha empática de los supervisores de la empresa Limtek. Encuestándolos en grupos de 10. Para finalmente realizar en análisis estadístico en el sistema SPSS.

### **3.7 Análisis de datos**

Para el procesamiento de los datos se utilizó el sistema SPSS, específicamente la estadística descriptiva y su presentación se hará poder medio de gráficas de barra y circulares.

#### IV. Resultados

Se presenta los resultados obtenidos en tablas y gráficos de barras y circulares para una mejor visualización y análisis de los datos obtenidos.

En la tabla 1 se muestran las frecuencias y sus respectivos porcentajes

Tabla 1

*Demostración de frecuencias y sus respectivos porcentajes*

##### **1. Para ser más productivo, no respondo correos electrónicos y mensajes instantáneos mientras hablo con los colaboradores por teléfono.**

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Vál	De	ningún	17	56,7	56,7	56,7
ido	modo					
		Raramente	5	16,7	16,7	73,3
		A veces	1	3,3	3,3	76,7
		A menudo	6	20,0	20,0	96,7
		Muy a menudo	1	3,3	3,3	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

Es la continuación de la Tabla 1.

**2. Cuando los colaboradores me hablan de temas delicados, hago un esfuerzo para ponerlos a gusto.**

			Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	De modo	ningún	21	70,0	70,0	70,0
		Raramente	3	10,0	10,0	80,0
		A veces	3	10,0	10,0	90,0
		A menudo	3	10,0	10,0	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

**3. Si estoy ocupado, no dejo que otros me hablen siempre que sean rápidos.**

			Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	De modo	ningún	20	66,7	66,7	66,7
		Raramente	3	10,0	10,0	76,7
		A veces	3	10,0	10,0	86,7
		A menudo	4	13,3	13,3	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

Es la continuación de la Tabla 1.

**4. Mientras escucho, en ese momento no comparo el punto de vista de la otra persona con el mío. Sino cuando el colaborador termina de expresarse.**

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Vál	De	ningún	25	83,3	83,3	83,3
ido	modo					
		A veces	2	6,7	6,7	90,0
		A menudo	3	10,0	10,0	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

**5. Cuando alguien me está hablando, asentía y decía cosas como "OK" y "mmmm" de vez en cuando.**

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Vál	De	ningún	21	70,0	70,0	70,0
ido	modo					
		Raramente	5	16,7	16,7	86,7
		A veces	2	6,7	6,7	93,3
		Muy a menudo	2	6,7	6,7	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

Es la continuación de la Tabla 1.

**6. Hago de "Abogado del diablo" para provocar respuestas de la otra persona, para obtener mayor información.**

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Vál	De	ningún	22	73,3	73,3	73,3
ido	modo					
		Raramente	5	16,7	16,7	90,0
		A menudo	1	3,3	3,3	93,3
		Muy a menudo	2	6,7	6,7	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

**7. Hago preguntas para que el colaborador entienda y pueda estar de acuerdo con mi punto de vista.**

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Vál	De	ningún	23	76,7	76,7	76,7
ido	modo					
		Raramente	1	3,3	3,3	80,0
		A veces	3	10,0	10,0	90,0
		A menudo	2	6,7	6,7	96,7
		Muy a menudo	1	3,3	3,3	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

Es la continuación de la Tabla 1.

**8. No interrumpo a los colaboradores mientras se comunican.**

			Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	De modo	ningún	21	70,0	70,0	70,0
		Raramente	5	16,7	16,7	86,7
		A veces	2	6,7	6,7	93,3
		A menudo	2	6,7	6,7	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

**9. Cuando los colaboradores me hablan, me quedo completamente quieto para no distraerlos.**

			Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	De modo	ningún	23	76,7	76,7	76,7
		Raramente	2	6,7	6,7	83,3
		A veces	3	10,0	10,0	93,3
		A menudo	1	3,3	3,3	96,7
	Muy menudo	a	1	3,3	3,3	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

Es la continuación de la Tabla 1.

**10. Intento leer el lenguaje corporal de los colaboradores mientras escucho.**

			Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	De modo	ningún	23	76,7	76,7	76,7
		Raramente	2	6,7	6,7	83,3
		A veces	2	6,7	6,7	90,0
		A menudo	1	3,3	3,3	93,3
	Muy menudo	a	2	6,7	6,7	100,0
	Total		30	100,0	100,0	

**11. Repito los puntos durante una conversación para aclarar mi comprensión de lo que dice el colaborador.**

			Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	De modo	ningún	22	73,3	73,3	73,3
		Raramente	5	16,7	16,7	90,0
		A veces	2	6,7	6,7	96,7
	Muy menudo	a	1	3,3	3,3	100,0
	Total		30	100,0	100,0	

Es la continuación de la Tabla 1.

**12. Me siento incómodo con el silencio durante las conversaciones.**

			Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	De modo	ningún	23	76,7	76,7	76,7
		Raramente	1	3,3	3,3	80,0
		A veces	4	13,3	13,3	93,3
		A menudo	1	3,3	3,3	96,7
	Muy menudo	a	1	3,3	3,3	100,0
	Total		30	100,0	100,0	

**13. Para que la gente pueda explayarse sobre su punto, hago preguntas abiertas (que no pueden responderse con "sí" o "no").**

			Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	De modo	ningún	21	70,0	70,0	70,0
		Raramente	3	10,0	10,0	80,0
		A veces	3	10,0	10,0	90,0
		A menudo	1	3,3	3,3	93,3
	Muy menudo	a	2	6,7	6,7	100,0
	Total		30	100,0	100,0	

Es la continuación de la Tabla 1.

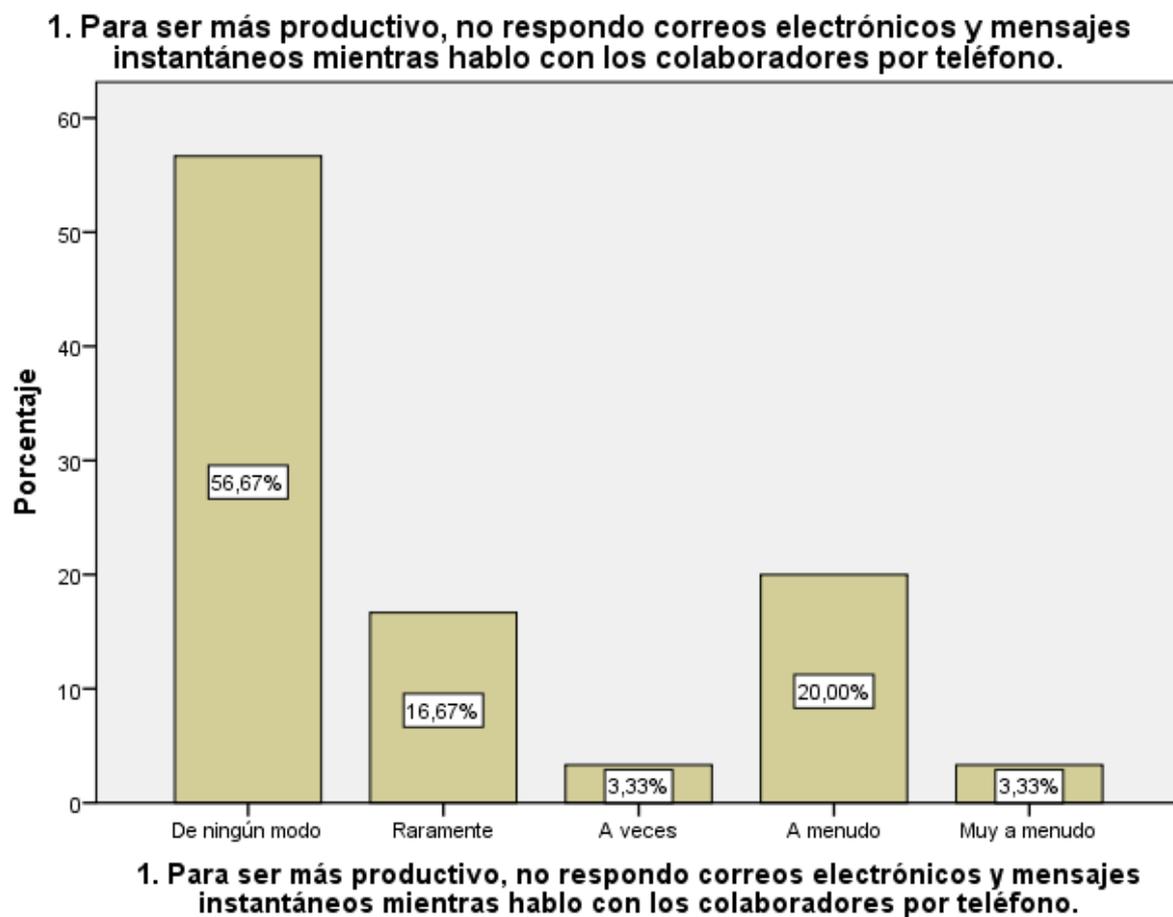
**14. Si la otra persona está teniendo dificultades por explicar algo, no impongo mis propias sugerencias.**

			Frecuen	Porcent	Porcentaje	Porcentaje
			cia	aje	válido	acumulado
Vál	De	ningún	23	76,7	76,7	76,7
ido	modo					
		Raramente	2	6,7	6,7	83,3
		A veces	2	6,7	6,7	90,0
		A menudo	2	6,7	6,7	96,7
		Muy a menudo	1	3,3	3,3	100,0
		Total	30	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración propia

## Gráfico de barras

En esta sección se presentan los datos obtenidos en gráficos de acuerdo a su frecuencia en las respuestas a cada una de las preguntas.

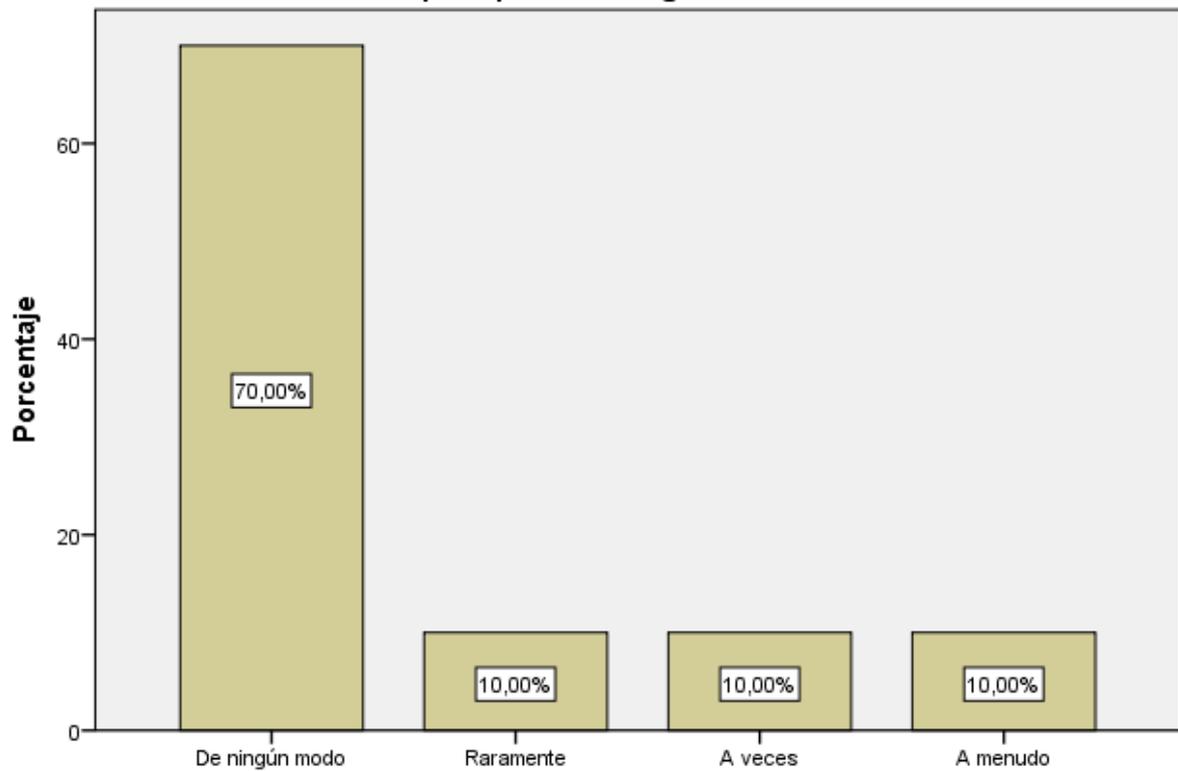


*Figura 1:* Presentación gráfica de las frecuencias de respuestas

*Fuente:* Elaboración propia

Se puede observar que son mayores los porcentajes correspondientes a una baja efectividad en la habilidad de escucha de los supervisores. Donde muy a menudo representa una alta efectividad en la habilidad de escucha.

**2. Cuando los colaboradores me hablan de temas delicados, hago un esfuerzo para ponerlos a gusto.**



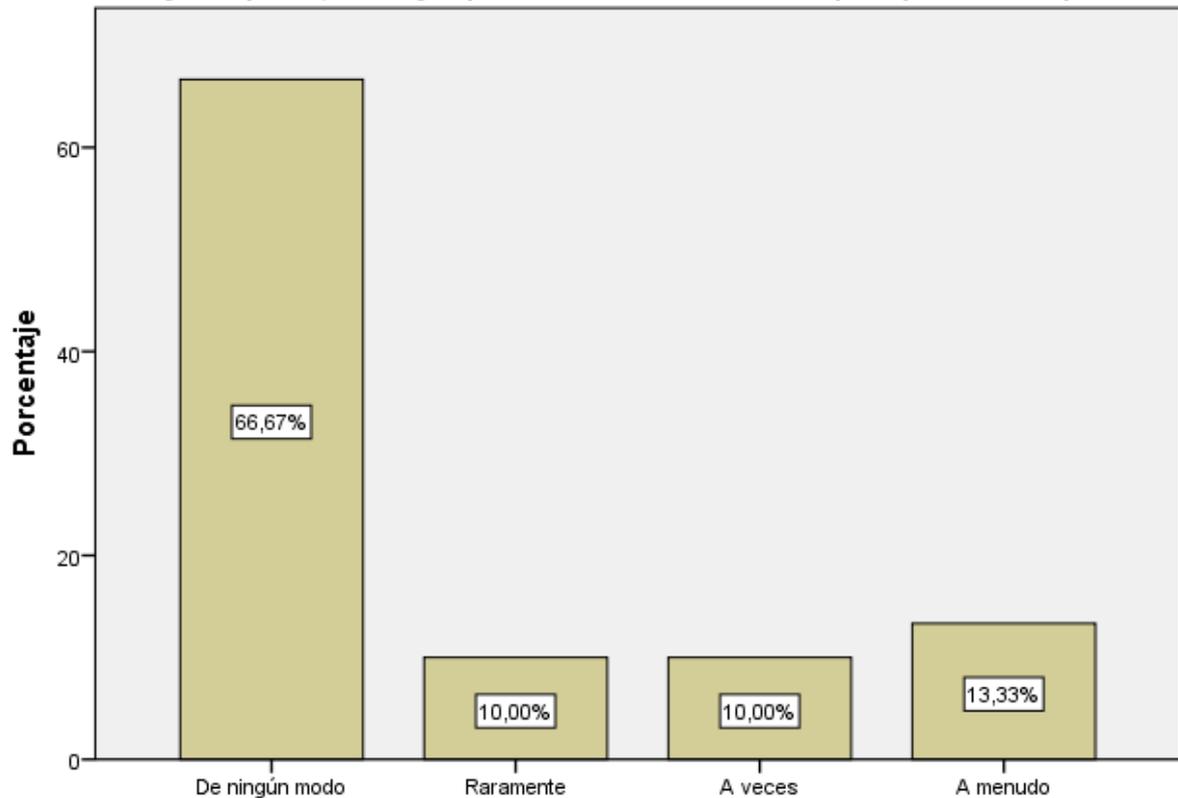
**2. Cuando los colaboradores me hablan de temas delicados, hago un esfuerzo para ponerlos a gusto.**

*Figura 2:* Presentación grafica de las frecuencias de respuestas

*Fuente:* Elaboración propia

Se puede observar que son mayores los porcentajes correspondientes a una baja efectividad en la habilidad de escucha de los supervisores. Donde muy a menudo representa una alta efectividad en la habilidad de escucha.

**3. Si estoy ocupado, no dejo que otros me hablen siempre que sean rápidos.**



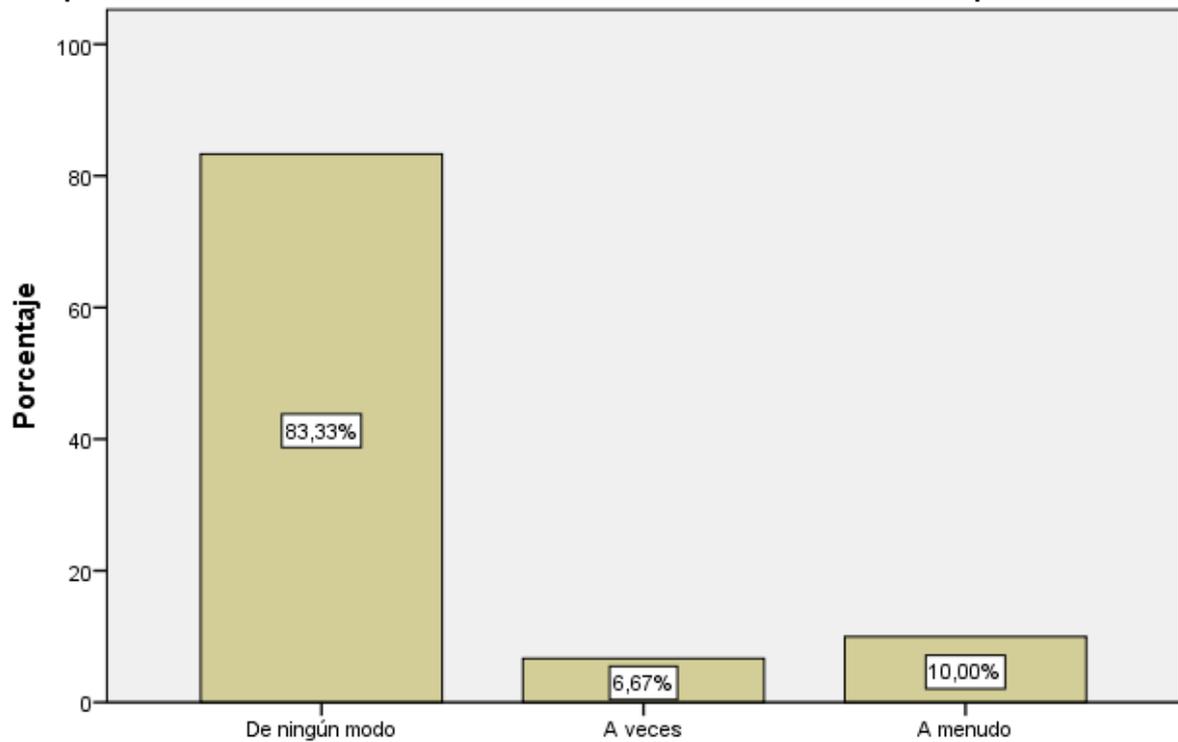
**3. Si estoy ocupado, no dejo que otros me hablen siempre que sean rápidos.**

*Figura 3: Presentación grafica de las frecuencias de respuestas*

*Fuente: Elaboración propia*

Se puede observar que son mayores los porcentajes correspondientes a una baja efectividad en la habilidad de escucha de los supervisores. Donde muy a menudo representa una alta efectividad en la habilidad de escucha.

**4. Mientras escucho, en ese momento no comparo el punto de vista de la otra persona con el mío. Sino cuando el colaborador termina de expresarse.**



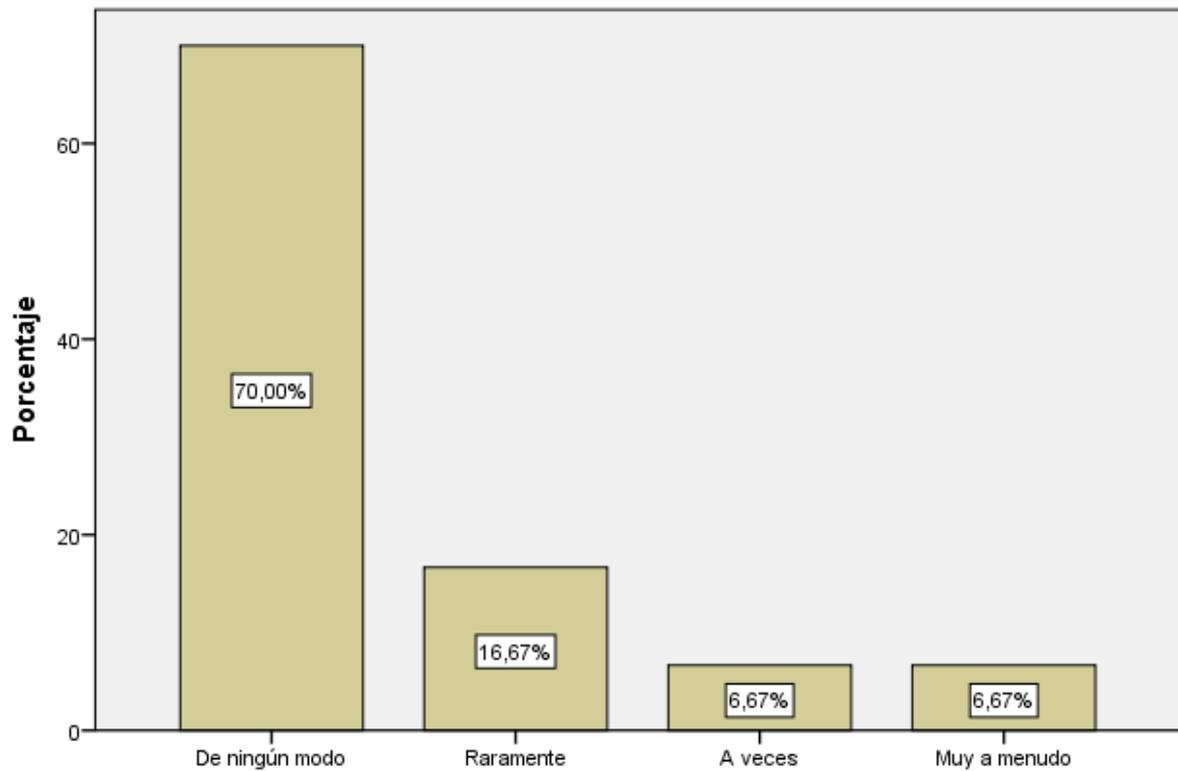
**4. Mientras escucho, en ese momento no comparo el punto de vista de la otra persona con el mío. Sino cuando el colaborador termina de expresarse.**

*Figura 4:* Presentación grafica de las frecuencias de respuestas

*Fuente:* Elaboración propia

Se puede observar que son mayores los porcentajes correspondientes a una baja efectividad en la habilidad de escucha de los supervisores. Donde muy a menudo representa una alta efectividad en la habilidad de escucha.

**5. Cuando alguien me está hablando, asentía y decía cosas como "OK" y "mmmm" de vez en cuando.**



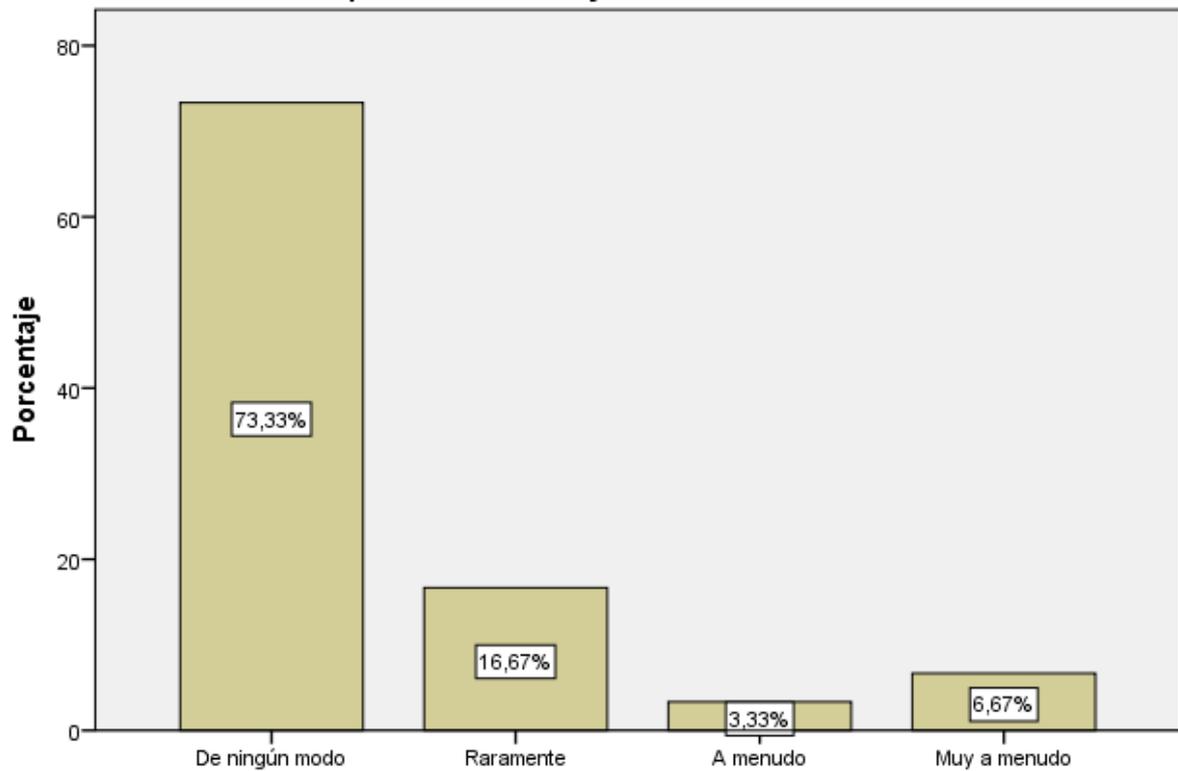
**5. Cuando alguien me está hablando, asentía y decía cosas como "OK" y "mmmm" de vez en cuando.**

*Figura 5: Presentación grafica de las frecuencias de respuestas*

*Fuente: Elaboración propia*

Se puede observar que son mayores los porcentajes correspondientes a una baja efectividad en la habilidad de escucha de los supervisores. Donde muy a menudo representa una alta efectividad en la habilidad de escucha.

**6. Hago de "Abogado del diablo" para provocar respuestas de la otra persona, para obtener mayor información.**



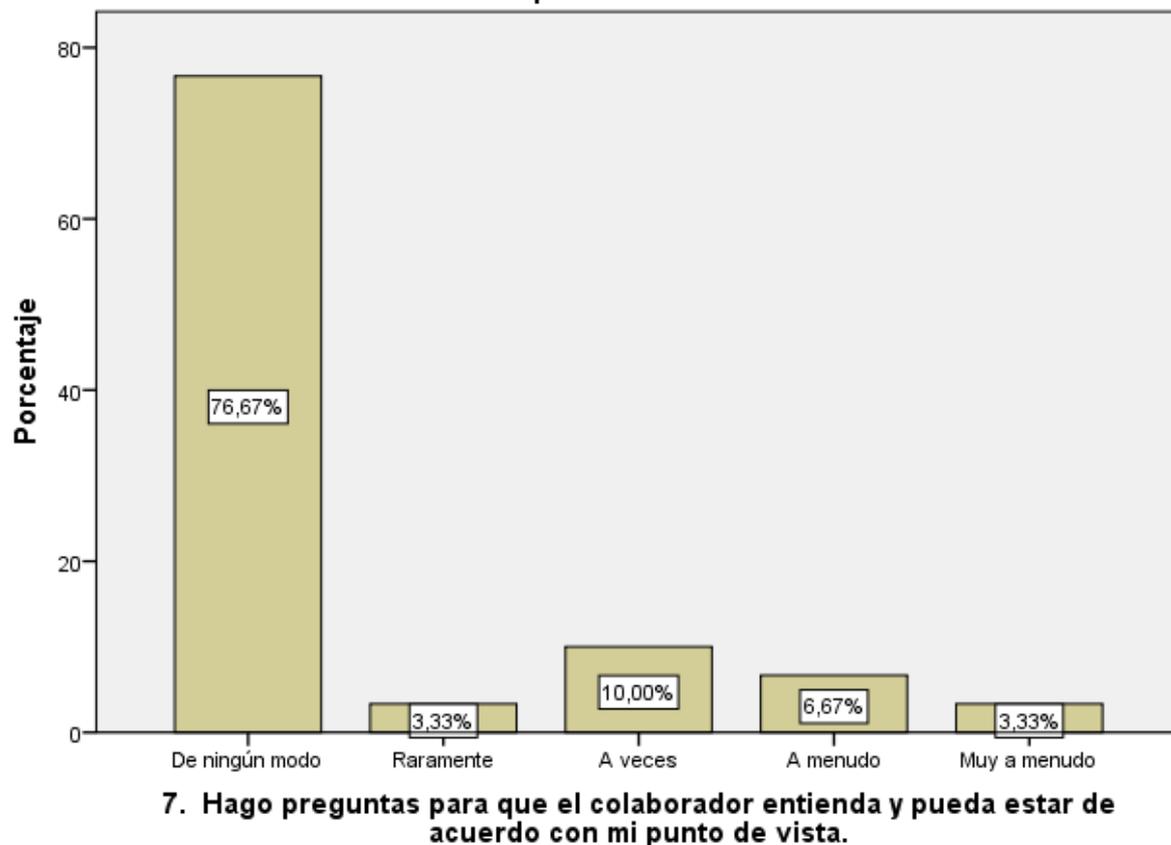
**6. Hago de "Abogado del diablo" para provocar respuestas de la otra persona, para obtener mayor información.**

*Figura 6:* Presentación grafica de las frecuencias de respuestas

*Fuente:* Elaboración propia

Se puede observar que son mayores los porcentajes correspondientes a una baja efectividad en la habilidad de escucha de los supervisores. Donde muy a menudo representa una alta efectividad en la habilidad de escucha.

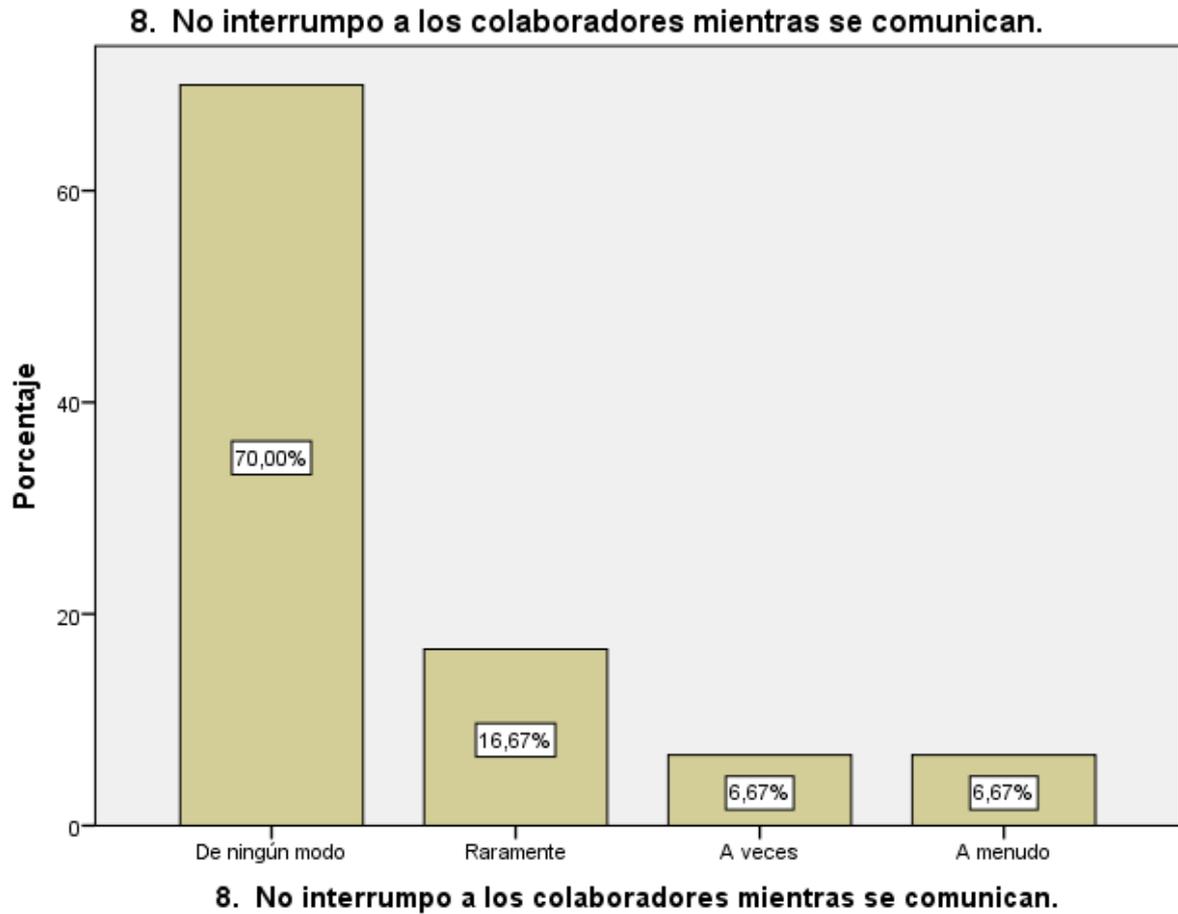
**7. Hago preguntas para que el colaborador entienda y pueda estar de acuerdo con mi punto de vista.**



*Figura 7:* Presentación grafica de las frecuencias de respuestas

*Fuente:* Elaboración propia

Se puede observar que son mayores los porcentajes correspondientes a una baja efectividad en la habilidad de escucha de los supervisores. Donde muy a menudo representa una alta efectividad en la habilidad de escucha.

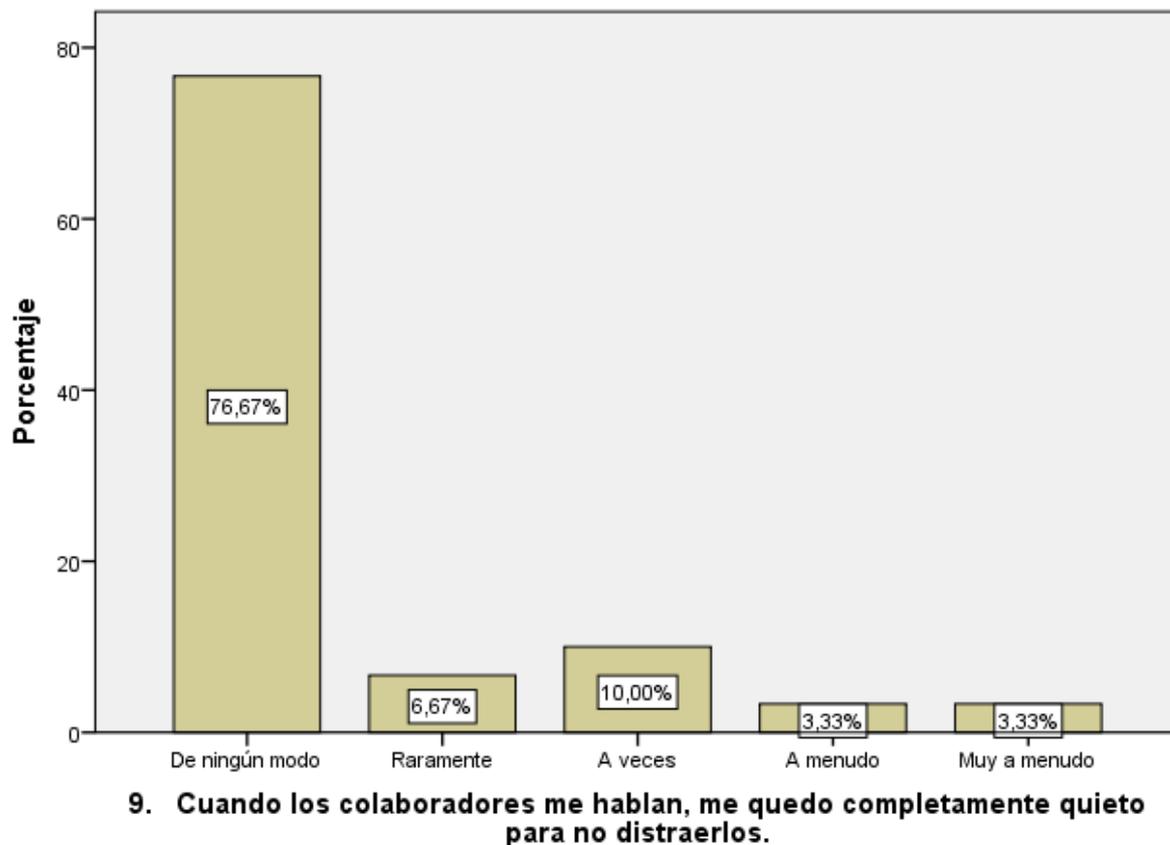


*Figura 8:* Presentación gráfica de las frecuencias de respuestas

*Fuente:* Elaboración propia

Se puede observar que son mayores los porcentajes correspondientes a una baja efectividad en la habilidad de escucha de los supervisores. Donde muy a menudo representa una alta efectividad en la habilidad de escucha.

**9. Cuando los colaboradores me hablan, me quedo completamente quieto para no distraerlos.**

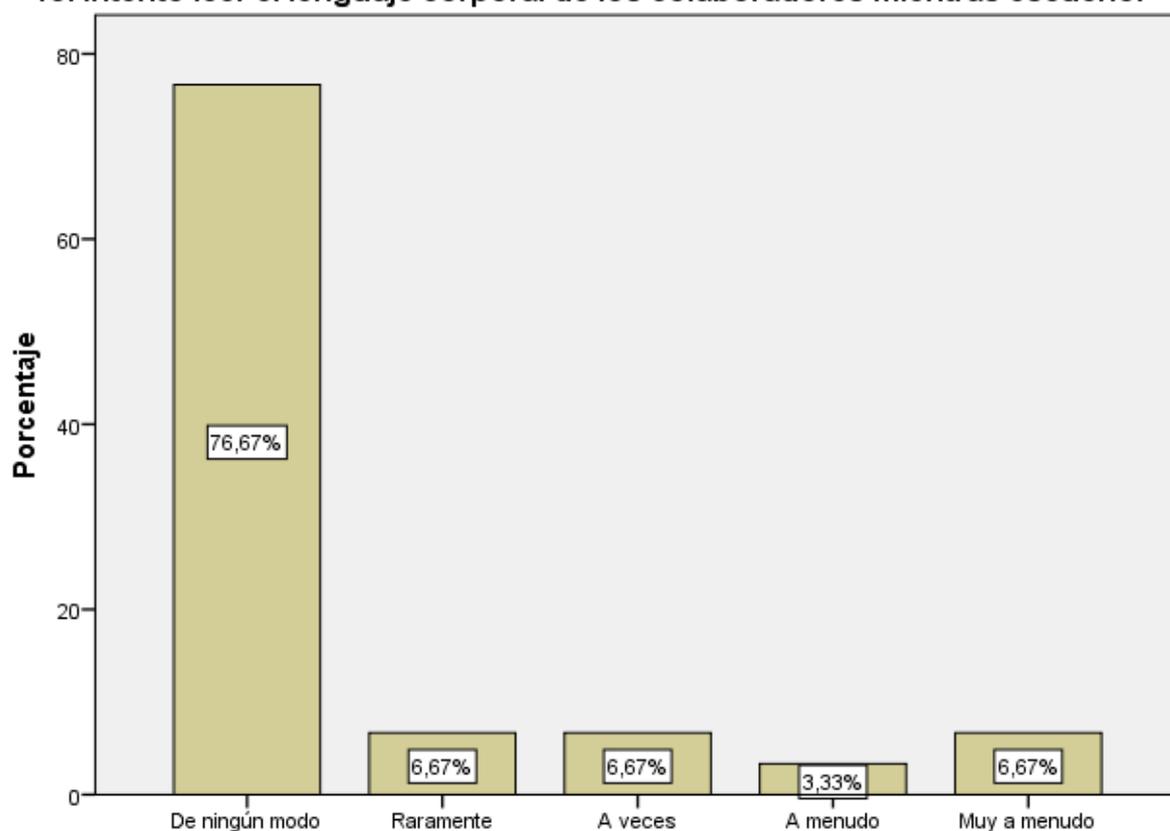


*Figura 9:* Presentación grafica de las frecuencias de respuestas

*Fuente:* Elaboración propia

Se puede observar que son mayores los porcentajes correspondientes a una baja efectividad en la habilidad de escucha de los supervisores. Donde muy a menudo representa una alta efectividad en la habilidad de escucha.

### 10. Intento leer el lenguaje corporal de los colaboradores mientras escucho.



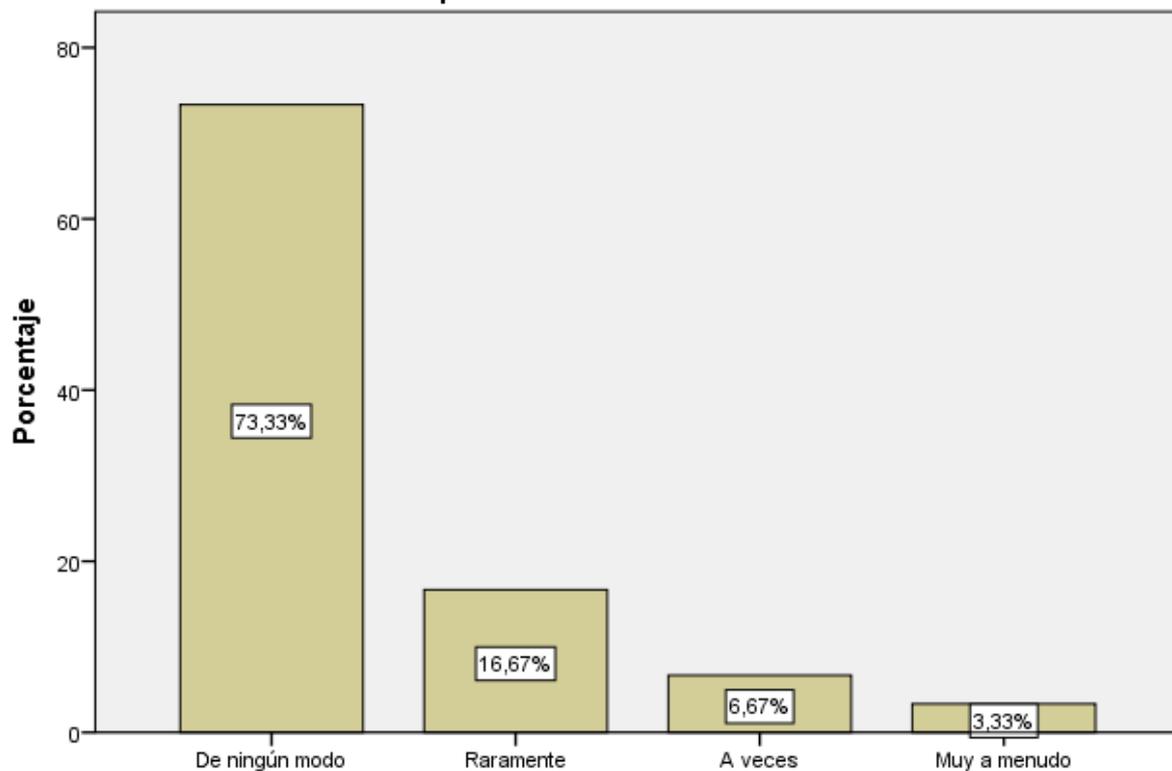
10. Intento leer el lenguaje corporal de los colaboradores mientras escucho.

Figura 10: Presentación grafica de las frecuencias de respuestas

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que son mayores los porcentajes correspondientes a una baja efectividad en la habilidad de escucha de los supervisores. Donde muy a menudo representa una alta efectividad en la habilidad de escucha.

**11. Repito los puntos durante una conversación para aclarar mi comprensión de lo que dice el colaborador.**

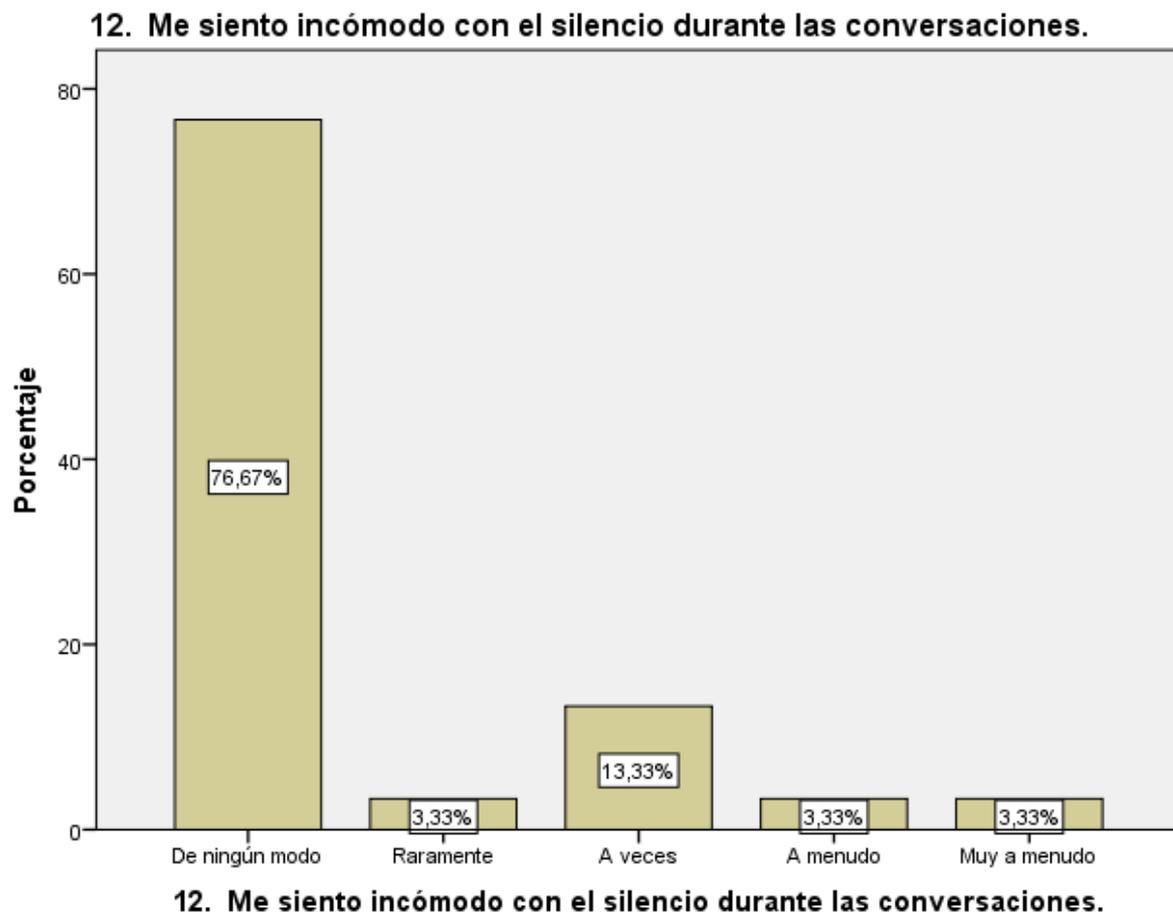


**11. Repito los puntos durante una conversación para aclarar mi comprensión de lo que dice el colaborador.**

*Figura 11:* Presentación grafica de las frecuencias de respuestas

*Fuente:* Elaboración propia

Se puede observar que son mayores los porcentajes correspondientes a una baja efectividad en la habilidad de escucha de los supervisores. Donde muy a menudo representa una alta efectividad en la habilidad de escucha.

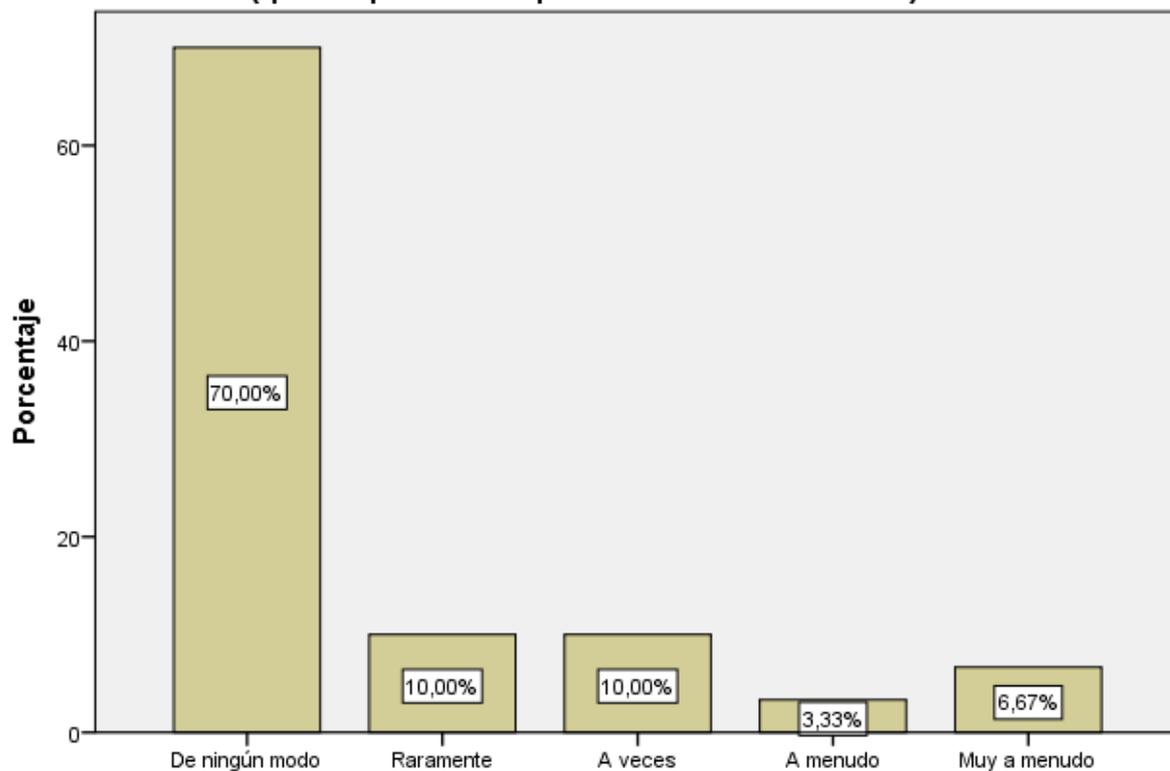


*Figura 12:* Presentación grafica de las frecuencias de respuestas

*Fuente:* Elaboración propia

Se puede observar que son mayores los porcentajes correspondientes a una baja efectividad en la habilidad de escucha de los supervisores. Donde muy a menudo representa una alta efectividad en la habilidad de escucha.

**13. Para que la gente pueda explayarse sobre su punto, hago preguntas abiertas (que no pueden responderse con "sí" o "no").**



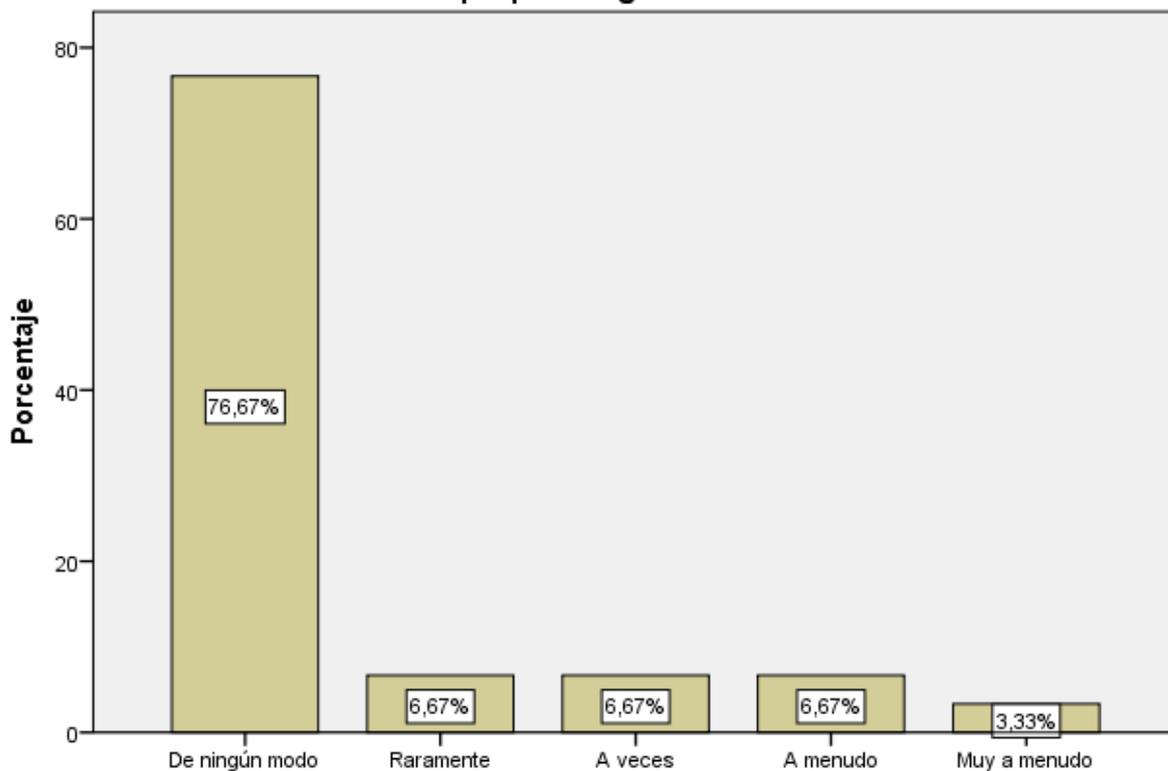
**13. Para que la gente pueda explayarse sobre su punto, hago preguntas abiertas (que no pueden responderse con "sí" o "no").**

*Figura 13:* Presentación grafica de las frecuencias de respuestas

*Fuente:* Elaboración propia

Se puede observar que son mayores los porcentajes correspondientes a una baja efectividad en la habilidad de escucha de los supervisores. Donde muy a menudo representa una alta efectividad en la habilidad de escucha.

**14. Si la otra persona está teniendo dificultades por explicar algo, no impongo mis propias sugerencias.**



**14. Si la otra persona está teniendo dificultades por explicar algo, no impongo mis propias sugerencias.**

*Figura 14:* Presentación grafica de las frecuencias de respuestas

*Fuente:* Elaboración propia

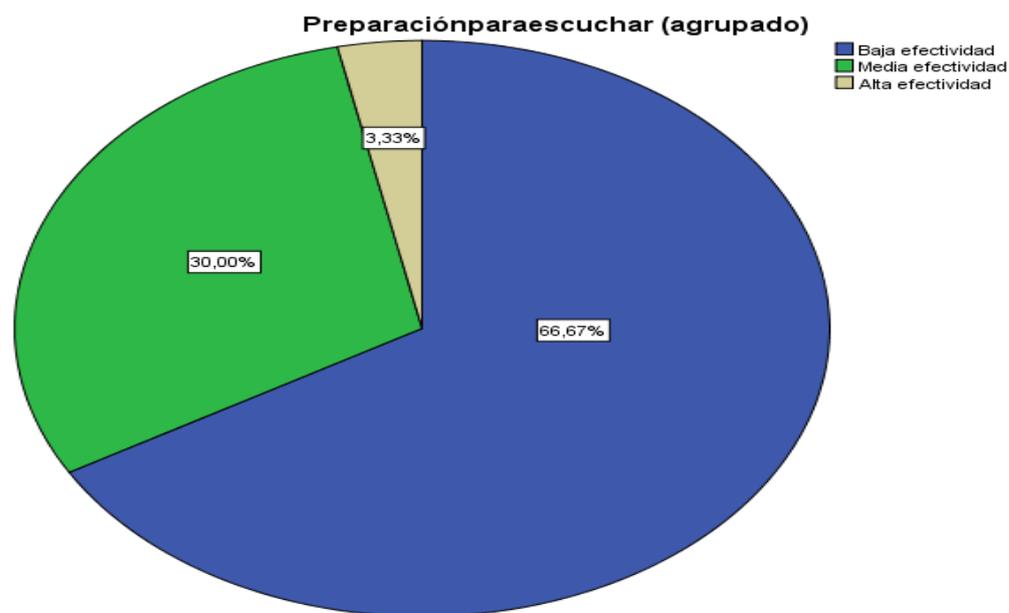
Se puede observar que son mayores los porcentajes correspondientes a una baja efectividad en la habilidad de escucha de los supervisores. Donde muy a menudo representa una alta efectividad en la habilidad de escucha.

Tabla 2

*Tabla de frecuencia por dimensión*

**Preparación para escuchar (Dimensión)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja efectividad	20	66,7	66,7	66,7
	Media efectividad	9	30,0	30,0	96,7
	Alta efectividad	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



*Figura 15: Presentación grafica de las frecuencias de respuestas*

*Fuente:* Elaboración propia

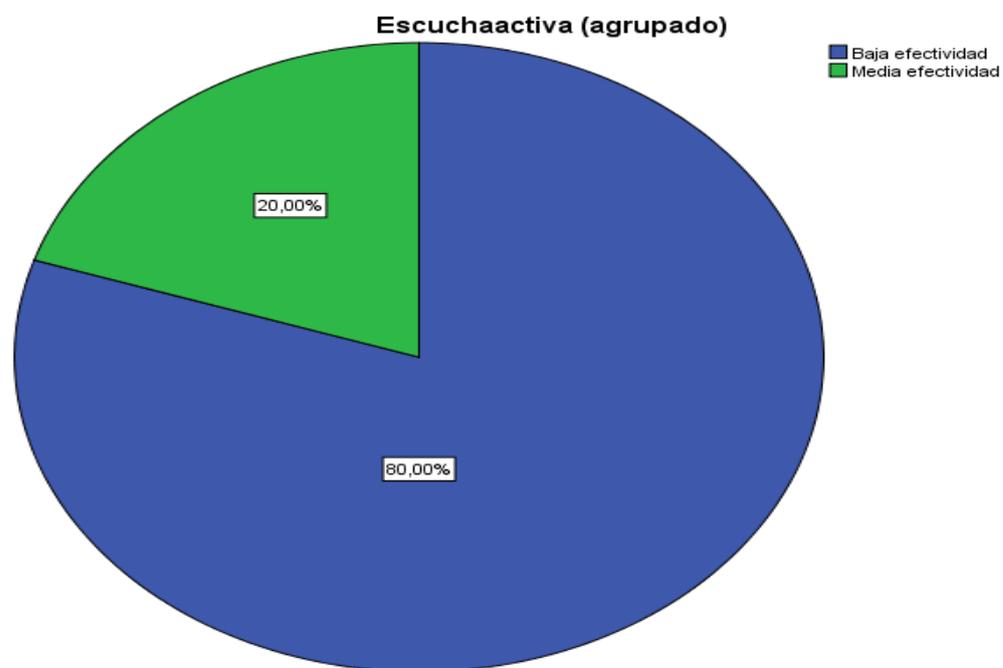
Se puede observar que la dimensión **Preparación para escuchar** tiene en mayor medida una baja efectividad en un 66.7%, seguida de una efectividad media en un 30% y finalmente una alta efectividad en solo un 3.3%

Tabla 3

*Tabla de frecuencia por dimensión*

**Escucha activa (Dimensión)**

		Fr eue ncia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Baja efectividad	24	80,0	80,0	80,0
	Media efectividad	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



*Figura 16: Presentación grafica de las frecuencias de respuestas*

*Fuente: Elaboración propia*

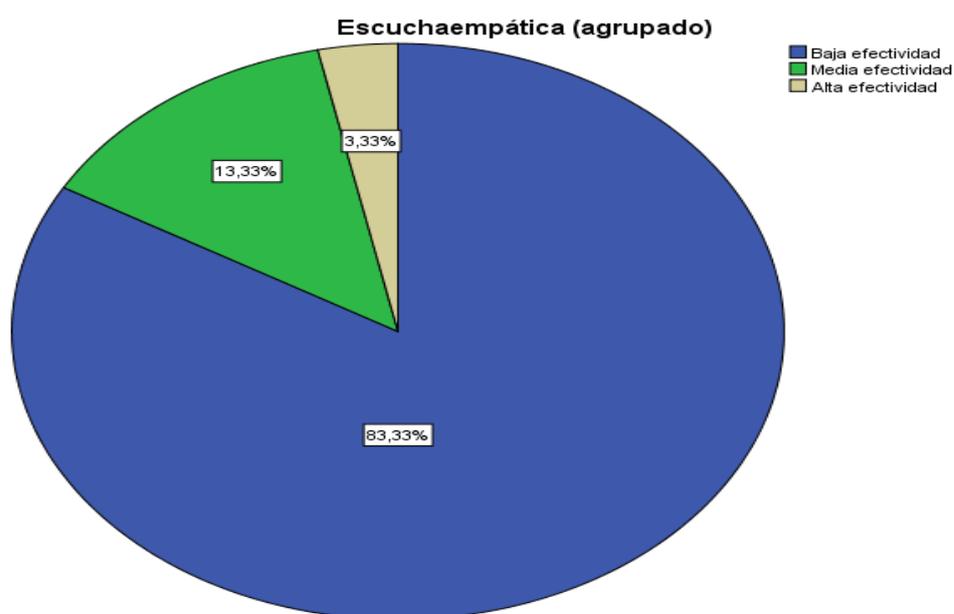
Se puede observar que la dimensión **Escucha activa** tiene en mayor medida una baja efectividad en un 80%, seguida de una efectividad media en un 20%.

Tabla 4

*Tabla de frecuencia por dimensión*

**Escucha empática (Dimensión)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja efectividad	25	83,3	83,3	83,3
	Media efectividad	4	13,3	13,3	96,7
	Alta efectividad	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



*Figura 17:* Presentación gráfica de las frecuencias de respuestas

*Fuente:* Elaboración propia

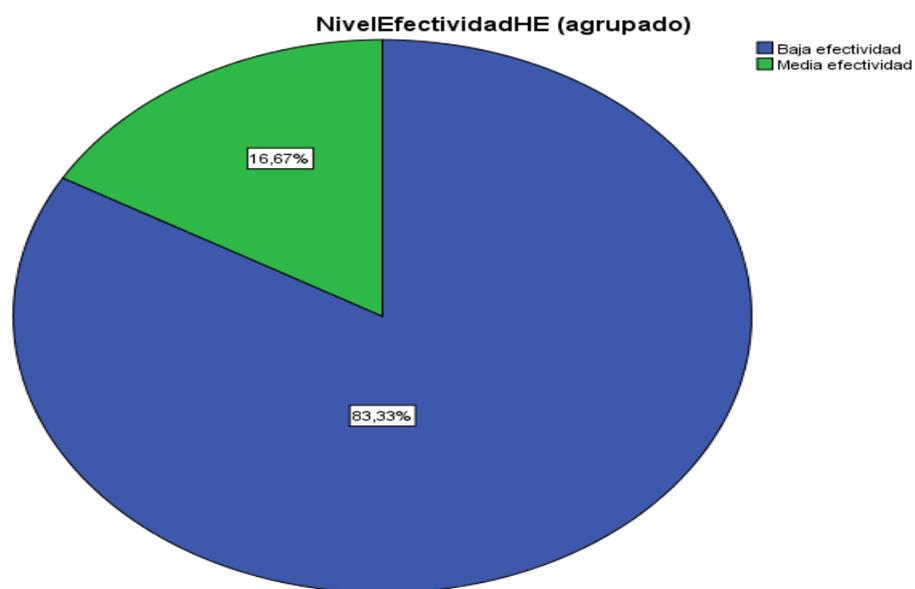
Se puede observar que la dimensión **Escucha empática** tiene en mayor medida una baja efectividad en un 83.3%, seguida de una efectividad media en un 13.3% y finalmente una alta efectividad en solo un 3.3%

Tabla 5

*Tabla de frecuencia por dimensión*

**Nivel Efectividad HE (Total)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja efectividad	25	83,3	83,3	83,3
	Media efectividad	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



*Figura 18: Presentación grafica de las frecuencias de respuestas*

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente se observa en promedios generales que la Habilidad para la escucha de los supervisores tiene en promedio una baja efectividad en un 83.3% y una efectividad media en un 16.7%

## V. **Discusión de resultados**

Los resultados obtenidos demuestran que la hipótesis “Los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018, tiene muy baja efectividad en el desarrollo de sus habilidades de escucha en más de un 80%”, es verdadera. Tal como se demuestra en la Tabla 5 en general el nivel de efectividad promedio es de 83.3%. Así mismo, se observa que el nivel de alta efectividad en promedio es 0%, lo que indica que los supervisores tienen una fuerte debilidad en una de las habilidades gerenciales más importantes en la gestión como es la de saber escuchar. Tal como menciona (Méndez, 2013) un bajo nivel de efectividad en la escucha produce una serie de problemas en la organización, y que los supervisores al igual que los docentes debe saber escuchar a sus colaboradores para entender sus emociones y necesidades y así poder entender mejor a sus colaboradores y mejorar su rendimiento con una comunicación planificada, activa y empática. La presente investigación toma en consideración parte de la metodología de (Aguirre, 2005) para orientar el trabajo en lo que respecta realizar una encuesta para obtener los resultados, y también la investigación coincide con sus conclusiones en la que se afirma que una ausencia de un sistema de comunicación eficiente afecta las relaciones interpersonales, por lo que es necesario desarrollar las competencias en comunicación en los colaboradores.

Los resultados también demuestran que las dimensiones de las habilidades de escucha como son: la preparación para escuchar, la escucha activa y la escucha empática; tiene una fuerte debilidad en una de las habilidades gerenciales más importantes en la gestión como es la de saber escuchar a los colaboradores. Haciendo en análisis de los resultados obtenidos se observa que la preparación para escuchar tiene un nivel de baja efectividad en un 66.7.3% y solo un 3.3% de efectividad. Por lo que se puede afirmar que la hipótesis específica 1 es verdadera. Tal como menciona (Pérez, 2016), para lograr una mejor comunicación que permita reducir los conflictos, el gerente debe desarrollar competencias de comunicación.

De no ser así, una baja efectividad en la comunicación da origen conflictos laborales por un mal entendimiento de las directivas. Por lo que recomienda mejorar las habilidades de comunicación e incluir procesos de retroalimentación.

También haciendo en análisis de los resultados obtenidos se observa que la escucha activa tiene un nivel de baja efectividad en un 80% y un 0% de efectividad. Por lo que se puede afirmar que la hipótesis específica 1 es verdadera. Así mismo, como menciona (Suárez, 2008) una baja efectividad en la escucha activa, se considera como un bajo interés por parte de receptor para recibir el mensaje, por lo que no prestar la debida atención puede generar problemas laborales.

Además, haciendo en análisis de los resultados obtenidos se observa que la escucha empática tiene un nivel de baja efectividad en un 83.3% y solo un 3.3% de efectividad. Por lo que se puede afirmar que la hipótesis específica 1 es verdadera. También (Castelló, 2013) al respecto menciona que se debe tener una mejor disposición para entender no solo el mensaje que se transmite sino la forma y los sentimientos de la persona, interpretando su lenguaje verbal y no verbal. Por lo tanto, tener niveles bajos de efectividad en la escucha empática disminuya la efectividad de la habilidad para escuchar y produce conflictos e ineficiencia cuando no se entendió lo que se ordenó en el campo laboral.

## VI. Conclusiones

En la Ciencia de la Administración, se estudian diferentes maneras de mejorar la gestión en general, y el resultado de las investigaciones son aplicados en diferentes sectores como la salud, el empresarial, el Sector Público, el turismo, etc. Todos los profesionales deben desarrollar habilidades para mejorar su propio rendimiento y contribuir con la productividad organizacional y que esta pueda alcanzar sus metas.

La investigación ha podido determinar que los supervisores de la empresa Limtek en el año 2018, tiene muy baja efectividad en el desarrollo de sus habilidades de escucha, en más de un 80% en promedio.

Así mismo, se evaluaron a los supervisores respecto a su efectividad en su preparación para escuchar y su nivel de efectividad es muy bajo, y un 66.73% tiene una muy baja efectividad. Debido en mayor medida a que atienden el teléfono y a la están enviando correos, no ponen esfuerzo en escuchar a los colaboradores, atienden a su personal cuando están ocupados en otras cosas,

Se identificó que el nivel de efectividad relacionado a las habilidades de escucha activa también es muy bajo en un 80%, además no muestra señales de que tengan una alta efectividad. Debido en mayor medida a que no prestan la debida atención, no son imparciales, no dejan que la otra parte termine lo que está diciendo para opinar, no hacen preguntas al colaborador con mucha frecuencia, se distraen con facilidad cuando el colaborador está hablando.

También se identificó que el nivel de efectividad de escucha empática de los supervisores es muy bajo en un 83.3%. Lo que indica que los supervisores tienen serios problemas de comunicación en su preparación, escucha activa y en demostrar empatía. Debido en mayor

medida a que no resumen lo que el colaborador les ha dicho, las pocas preguntas que hacen buscan como respuesta un sí o un no, imponen sus propias sugerencias.

Finalmente, la habilidad de escucha en el campo de la administración, se ha convertido en un factor importante en el desarrollo directivo y organizacional. Las organizaciones deben mejorar las habilidades de escucha de sus colaboradores, en especial de los que tiene a su cargo colaboradores, porque van a estar en un proceso de constante comunicación y los mensajes deben ser entregados y recibidos con efectividad para lograr un mejor rendimiento.

## **VII. Recomendaciones**

Las habilidades directivas, contemplan el desarrollo de las habilidades de escucha porque todo líder debe tener efectividad para escuchar adecuadamente a su personal, especialmente en los procesos de retroalimentación, seguimiento y control.

Ante una muy baja efectividad en las habilidades de escucha, es necesario que los supervisores entiendan en primer lugar, la importancia de una escucha efectiva. En segundo lugar, las implicancias de no ser efectivos en la escucha, como la generación de conflictos, problemas con órdenes mal interpretadas o incompletas. En tercer lugar, reconocer sus propias limitaciones para lograr una efectividad en la preparación del proceso de escucha, la escucha activa y en generar empatía. Y en cuarto lugar recibir capacitación en el desarrollo de habilidades de comunicación con énfasis en la escucha.

Específicamente para un desarrollo de la habilidad de preparación de la comunicación es recomendable capacitar a los supervisores en la gestión de su tiempo para ordenarse y determinar los momentos en que deben atender a sus colaboradores y enviar correos electrónicos y no hacerlo todo a la vez. Por consiguiente, va tener mayor tiempo de preparación para redactar sus correos, entenderlos con atención y prepararse para las reuniones laborales.

También para un desarrollo de la habilidad de escucha activa de la comunicación es recomendable que presten atención a lo que dicen los colaboradores escuchando a que concluyan su mensaje para luego opinar o sugerir con imparcialidad, siendo objetivos, y haciendo preguntas abiertas para entender el mensaje, sin distraerse.

Finalmente, para un desarrollo de la habilidad de empatía de la comunicación es recomendable hacer un resumen de lo que el colaborador le está comunicando para asegurar.

que lo entendido por el supervisor en lo que se quiere decir el colaborador. Realizar preguntas abiertas para entender mejor el mensaje y ponerse en el lugar de la otra persona.

## VIII. Referencias

- AméricaEconomía.com. (2012). Las 5 formas esenciales para desarrollar la habilidad de escuchar. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-5-formas-esenciales-para-desarrollar-la-habilidad-de-escuchar>
- Andrews, J. (2014). *Habilidades De Conversación: Construir Relaciones Exitosas Sin Esfuerzo*. EEUU: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Aptitus.com. (2015). Habilidades de escucha: ¿por qué es importante desarrollarlas? Obtenido de <https://aptitus.com/blog/postulantes/tips-aptitus/en-el-trabajo/habilidades-de-escucha-activa-importancia/>
- Barker, L. (2018). Geniolandia.com. Obtenido de Definición de habilidades de escucha: <https://www.geniolandia.com/13098749/definicion-de-habilidades-de-escucha>
- Benjamin, B. (2016). HBR.org. Obtenido de Escuche a sus empleados, no solo a sus clientes: <https://hbr.org/2016/08/listen-to-your-employees-not-just-your-customers>
- Castelló, A. (2013). Comunicacioncambio.com. Obtenido de Habilidades comunicativas: la escucha activa: <https://comunicacioncambio.com/escucha-activa/>
- Dugger, J. (2006). *Escucha eficaz: la clave de la comunicación*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- Gaja, R. (2012). *Vivir en pareja: Técnicas sencillas pero eficaces para una convivencia feliz*. España: Penguin Random House Grupo Editorial.
- García, F. (2006). *Comunicación para la potenciación*. Virginia: Nau Llibres.
- González, S. (2011). *Habilidades de comunicación y escucha: Empatía + alto nivel + resultados*. Tennessee: Grupo Nelson.

- Grandespymes.com.ar. (01 de 2017). Cómo mejorar las habilidades de escucha activa. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2017/10/19/como-mejorar-las-habilidades-de-escucha-activa/>
- Hofstadt, C. (2005). El libro de las habilidades de comunicación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Hofstadt, C. (2013). Competencias y habilidades profesionales para universitarios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Limtek S.A. (2018). Limtek.com.pe. Obtenido de Servicios: <http://www.limtek.com.pe/servicios>
- Navarro, P. (01 de 2014). Habilidadsocial.com. Obtenido de Escucha activa: técnicas prácticas para convertirte en un experto: <https://habilidadsocial.com/escucha-activa/>
- Rrae. (2017). Rrae.es. Obtenido de Comunicación: <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>
- Tessi, M. (2012). Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Whatling, T. (2013). Mediación: Habilidades y Estrategias: Guía práctica. Madrid: Narcea Ediciones.
- Wiemann, M. O. (2011). La comunicación en las relaciones interpersonales. Catalunya: Editorial UOC.

## **IX. Anexos**

### Anexo 1

#### MODELO DE ENCUESTA: ESCUCHA ACTIVA PARA SUPERVISORES

##### **Preparación para escuchar**

1. Para ser más productivo, no respondo correos electrónicos y mensajes instantáneos mientras hablo con los colaboradores por teléfono.
  - a) De ningún modo
  - b) Raramente
  - c) A veces
  - d) A menudo
  - e) Muy a menudo (+)
  
2. Cuando los colaboradores me hablan de temas delicados, hago un esfuerzo para ponerlos a gusto.
  - a) De ningún modo
  - b) Raramente
  - c) A veces
  - d) A menudo
  - e) Muy a menudo (+)
  
3. Si estoy ocupado, no dejo que otros me hablen siempre que sean rápidos.
  - a) De ningún modo
  - b) Raramente
  - c) A veces
  - d) A menudo

- e) Muy a menudo (+)

### **Escucha activa**

4. Mientras escucho, en ese momento no comparo el punto de vista de la otra persona con el mío. Sino cuando el colaborador termina de expresarse.
  - a) De ningún modo
  - b) Raramente
  - c) A veces
  - d) A menudo
  - e) Muy a menudo (+)
  
5. Cuando alguien me está hablando, asentía y decía cosas como "OK" y "mmmmm" de vez en cuando.
  - a) De ningún modo
  - b) Raramente
  - c) A veces
  - d) A menudo
  - e) Muy a menudo (+)
  
6. Hago de "Abogado del diablo" para provocar respuestas de la otra persona, para obtener mayor información.
  - a) De ningún modo
  - b) Raramente
  - c) A veces
  - d) A menudo

e) Muy a menudo (+)

7. Hago preguntas para que el colaborador entienda y pueda estar de acuerdo con mi punto de vista.

a) De ningún modo

b) Raramente

c) A veces

d) A menudo

e) Muy a menudo (+)

8. No interrumpo a los colaboradores mientras se comunican.

a) De ningún modo

b) Raramente

c) A veces

d) A menudo

e) Muy a menudo (+)

9. Cuando los colaboradores me hablan, me quedo completamente quieto para no distraerlos.

a) De ningún modo

b) Raramente

c) A veces

d) A menudo

e) Muy a menudo (+)

10. Intento leer el lenguaje corporal de los colaboradores mientras escucho.

- a) De ningún modo
- b) Raramente
- c) A veces
- d) A menudo
- e) Muy a menudo (+)

### **Escucha empática**

11. Repito los puntos durante una conversación para aclarar mi comprensión de lo que dice el colaborador.

- a) De ningún modo
- b) Raramente
- c) A veces
- d) A menudo
- e) Muy a menudo (+)

12. Me siento incómodo con el silencio durante las conversaciones.

- a) De ningún modo
- b) Raramente
- c) A veces
- d) A menudo
- e) Muy a menudo (+)

13. Para que la gente pueda explayarse sobre su punto, hago preguntas abiertas (que no pueden responderse con "sí" o "no").
- a) De ningún modo
  - b) Raramente
  - c) A veces
  - d) A menudo
  - e) Muy a menudo (+)
14. Si la otra persona está teniendo dificultades por explicar algo, no impongo mis propias sugerencias.
- a) De ningún modo
  - b) Raramente
  - c) A veces
  - d) A menudo
  - e) Muy a menudo (+)

## Anexo 2

*Operacionalización de las variables*

<b><i>Preparación para escuchar</i></b>	<p>1. Para ser más productivo, no respondo correos electrónicos y mensajes instantáneos mientras hablo con los colaboradores por teléfono.</p> <p>2. Cuando los colaboradores me hablan de temas delicados, hago un esfuerzo para ponerlos a gusto.</p> <p>3. Si estoy ocupado, no dejo que otros me hablen siempre que sean rápidos.</p>
<b><i>Escucha activa</i></b>	<p>4. Mientras escucho, en ese momento no comparo el punto de vista de la otra persona con el mío. Sino cuando el colaborador termina de expresarse.</p> <p>5. Cuando alguien me está hablando, asentía y decía cosas como "OK" y "mmmmm" de vez en cuando.</p> <p>6. Hago de "Abogado del diablo" para provocar respuestas de la otra persona, para obtener mayor información.</p> <p>7. Hago preguntas para que el colaborador entienda y pueda estar de acuerdo con mi punto de vista.</p> <p>8. No interrumpo a los colaboradores mientras se comunican.</p> <p>9. Cuando los colaboradores me hablan, me quedo completamente quieto para no distraerlos.</p> <p>10. Intento leer el lenguaje corporal de los colaboradores mientras</p>

***Escucha  
empática***

escucho.

11. Repito los puntos durante una conversación para aclarar mi comprensión de lo que dice el colaborador.

12. Me siento incómodo con el silencio durante las conversaciones.

13. Para que la gente pueda explayarse sobre su punto, hago preguntas abiertas (que no pueden responderse con "sí" o "no").

14. Si la otra persona está teniendo dificultades por explicar algo, no impongo mis propias sugerencias.

*Fuente:* Adaptado (Mind Tools Ltd, 2018)