TEMA 9: LIDERAZGO Y DIRECCIÓN. La comunicación.

ÍNDICE

1. Introducción.
2. El Líder
3. Teorías del liderazgo
4. Características de un líder.
5. Introducción a la comunicación
6. Definición y elementos de la comunicación
7. Factores que afectan a la comunicación
8. La comunicación no verbal.
9. La comunicación con el equipo de profesores y los alumnos.

OBJETIVOS:

Cuando usted termine de estudiar este tema deberá ser capaz de:

- Definir el concepto de líder en las organizaciones.
- Conocer las teorías sobre liderazgo y comparar los distintos estilos de liderazgo.
- Definir la comunicación y sus elementos.
- Enumerar los factores que afectan a la comunicación.
- Conocer las características de la comunicación no verbal.

1. Introducción

El rendimiento de los grupos de trabajo se halla estrechamente relacionado con el comportamiento que mantienen sus jefes o directivos. Un grupo desorganizado, en el que las personas trabajan de forma individualizada, no disponen de canales de comunicación para aportar sugerencias, no participan en el establecimiento de los objetivos, y el jefe sólo controla resultados,... es difícil que obtenga unos rendimientos satisfactorios.

No hay un único estilo directivo que sea el mejor para alcanzar buenos resultados en la organización: un determinado modelo de comportamiento puede resultar muy eficaz en una situación y totalmente ineficiente en otra, dependiendo del nivel de madurez profesional de los trabajadores, del momento en que se encuentre el grupo de trabajo, y de la propia tarea a realizar.

En este tema vamos a considerar la importancia del líder en una organización o en un equipo. Estudiaremos algunos modelos de liderazgo y las características que se han señalado como propias de un líder eficaz.

Finalmente, por tratarse de un elemento de fundamental importancia para el funcionamiento de todo equipo de trabajo, abordaremos la comunicación como sistema de relación interpersonal, analizando sus elementos esenciales y los factores que afectan a su efectividad en orden al cumplimiento de los objetivos propuestos.

2. El líder

El término “leader” es inglés y significa, conductor, animador. Podemos definir al líder como una persona, fuertemente integrada en el grupo, capaz de conducir a todos los miembros del mismo hacia los objetivos fijados. El líder crea y mantiene el ambiente necesario para que todo el personal se involucre en la consecución de los objetivos de la organización o del equipo.
El liderazgo consiste en la capacidad de una persona para marcar objetivos y motivar a un equipo que, bajo su dirección, trata de alcanzar las metas propuestas.

Otra definición que aclara el concepto se refiere al liderazgo como la capacidad de influir, más que de mandar, sobre las personas para que se unan con el fin de lograr una meta común.

El liderazgo y la dirección son dos sistemas de acción complementarios: dirigir una empresa consiste en planificar, presupuestar, establecer objetivos, plazo y recursos, controlando y resolviendo problemas y liderar un equipo, una organización, supone tener cierta visión de futuro y lograr que esa visión se cumpla porque se consigue que los miembros se involucren y participen en la consecución de las metas.

En el siglo XX se han realizado muchos estudios psicológicos sobre el liderazgo, en unos se intentaban fijar los rasgos más característicos que suele poseer un líder, y en otros se buscaba encontrar distintas estilos o tipologías. Los resultados obtenidos, aunque no son concluyentes, han demostrado, por un lado que no existe un solo tipo de líder, que el

comportamiento de éste puede variar según el grupo con el que se encuentre, y que generalmente las tipologías encontradas no se dan en estado puro en ningún líder, sino que se mezclan.

El líder actúa siempre en relación con el grupo, y manifestará un estilo u otro de conducta, en función de las motivaciones, intereses, objetivos, que observe tienen los miembros de su equipo.

En la actualidad las teorías de liderazgo, establecen dos estilos claramente diferenciados:

- Liderazgo centrado en el trabajo
- Liderazgo centrado en las personas

Ambos estilos están orientados a la consecución de resultados.

Liderazgo centrado en el trabajo

El líder ejerce una presión directa sobre la forma y el enfoque en el que el equipo está desarrollando su trabajo para obtener los objetivos y explica lo que cada uno tiene que hacer. Intenta conocer en detalle todas las actividades, suele poseer conocimientos especializados diferentes y frecuentemente tiene un comportamiento ejemplar (trata de mostrar una conducta que sirva de modelo de actuación a los demás: es el primero que llega y el último que se va). Utiliza el CONTROL como forma o estilo de dirección.

Liderazgo centrado en las personas

El líder hace hincapié en seleccionar a los componentes idóneos del equipo. Se esfuerza en promover la comunicación y la escucha activa, anima y motiva a las personas para que el grupo perfectamente cohesionado permanezca fiel a los objetivos propuestos y realice de forma eficiente las tareas fijadas. Ejerce la delegación pero también control y exigencia de resultados parciales y finales. Cuando la principal "misión" lo permite, busca también la satisfacción de las personas que integran el equipo. Utilizar la MOTIVACIÓN como estilo de dirección.

En la práctica los líderes que dirigen organizaciones, sean éstas grandes o pequeñas, tienen algo de los dos estilos aunque uno de ellos prevalezca. Parece imposible conseguir que un equipo logre un resultado centrándonos solamente en la supervisión detallada de la manera en que realiza su tarea, pero es también imposible conseguir lo mismo solo por la vía de la amistad, la motivación permaneciendo ajeno al detalle y desconociendo absolutamente las técnicas.

3. Teorías del liderazgo

Se han establecido diversas clasificaciones sobre los estilos básicos de liderazgo, y en este epígrafe vamos a definir tres estilos de dirección.
Cada director, realiza su trabajo de dirección del grupo conforme a su temperamento, y con algunos rasgos entremezclados de estos estilos, porque en estado puro es difícil que mantengamos los rasgos de un único estilo, todos tenemos algo de cada uno de ellos, a veces actuamos según un modelo autoritario, otras democrático, y otras con un estilo laissez-faire.

Estilo de dirección " laissez-faire"

Este estilo parte del concepto de que un grupo despliega sus propias fuerzas por sí solo, con tal de que se le deje posibilidad para actuar. El líder manifiesta poco interés por la gente del grupo y por la realización de la tarea.

Algunas características propias de este estilo son:

- El líder deja que todo suceda de manera pasiva, condescendientes y sin intervenir, espera que el grupo resuelva los problemas por sí solo. Normalmente esta actitud de incertidumbre y de confusión por parte del líder engendra descontento en el grupo, siendo muy bajo su rendimiento.

- La autoridad radica en cada individuo, no imponiendo el superior ningún control sobre el grupo.

- Ausencia de normas internas de funcionamiento, lo que provoca inseguridad y sensación de ineficacia en el colectivo que termina desanimándose.

- El líder plantea la elección del objetivo a alcanzar de un modo muy general pero deja que el grupo vaya a su aire, lo que posibilita el surgimiento de líderes naturales del propio grupo.

Algunos autores identifican este estilo con el de "buena persona", porque suele representar al jefe amable, condescendiente, cómodo, que permite a cada miembro del equipo seguir su ritmo particular de rendimiento. Sin embargo, otros autores, señalan que bajo esta

actitud extrema de "dejar hacer", se puede esconder cierta incompetencia profesional e incapacidad para dirigir al equipo.

Este estilo suele resultar eficaz con equipos de trabajo poco numerosos, donde la creatividad y la motivación individual constituyan características fundamentales para el desempeño de la tarea.

Estilo autoritario o autocrático

Se situaría en el polo opuesto al estilo señalado anteriormente. El líder muestra más interés por la producción, por la tarea, que por las personas. La autoridad radica única y exclusivamente en el jefe, que es quien toma las decisiones, dependiendo la calidad de dichas decisiones exclusivamente de la competencia y de la capacidad del superior.

Podemos señalar como características:

- Estricto control por parte del líder que fija los objetivos y decide los recursos a aplicar, establece las normas y el estilo de funcionamiento controlando personalmente la realización de cada actividad a través de un sistema de valoración o de control.

- Los miembros del equipo reciben las órdenes oportunas que deben cumplir.

- No existe visión de conjunto: cada persona recibe escuetamente la parte de información que necesita para realizar su tarea.

- El líder se sitúa fuera del grupo en posición de superioridad, dirigiéndose a los miembros del grupo individualmente, adoptando un tono de autoridad.

Este estilo potencia el desarrollo de actitudes infantiles, dependientes y agresivas en los miembros del equipo, coartando la creatividad y la iniciativa de los mismos. Predomina, sin embargo, la eficacia, un alto rendimiento y la agilidad en la toma de decisiones y la ejecución de la tarea.

Las relaciones entre los miembros del equipo suelen estar enmarcadas entre la permanente subversión y la sumisión, lo que genera enfrentamientos y divisiones internas.
En el momento en el que desaparece o se afloja el control se produce la desbandada y la dispersión porque nadie se siente vinculado al equipo.

Este estilo puede ser eficaz para transmitir informaciones concretas en momentos iniciales de la formación del grupo de trabajo.

Estilo democrático

El líder estimula la participación activa de los miembros del equipo, favoreciendo las interrelaciones entre todos. Muestra interés tanto hacia las personas, como hacia la tarea.

Características:

- Toma las decisiones y ejerce la autoridad convenciendo con razones y respetando tanto la opinión de las minorías como las decisiones mayoritarias.

- Anima al grupo a organizarse, procurando que todos participen, colaboren activamente.

- Promueve la iniciativa personal y la creatividad de cada miembro del equipo. Favorece las conductas cooperativas creando y promoviendo estructuras de apoyo a la participación.

- Ayuda al grupo en la elección de los objetivos a alcanzar, pero es el grupo quien decide. Una vez hecha la elección de objetivos mantiene al grupo en el objetivo que se ha marcado.

- Favorece la comunicación entre todos los miembros del grupo.

- El reparto de tareas se hace en común todos tomas iniciativas y tienen responsabilidades.

En este estilo de dirección las relaciones son satisfactorias para la mayoría, existiendo un tipo de control de las tareas, flexible y organizado por el jefe.

4. Características de un líder

El líder es ante todo aquél que forma un equipo, le proporciona suficiente formación, le da responsabilidades y le dirige hacia el éxito en la empresa.

Características de un líder eficaz:

- Comparte con su equipo los objetivos y prioridades de su centro de formación.
- Permite y estimula la participación del resto del equipo en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Se preocupa por estimular y mejorar la comunicación .
- Fomenta un clima favorable de confianza, satisfacción laboral, comunicación.
- Analiza y evalúa con su equipo, los resultados reales logrados, las causas de las desviaciones, y las posibles medidas correctoras.
- Facilita el trabajo del resto del equipo más que ejercer el control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar bien sus tareas.
- Afronta los conflictos con el ánimo de lograr soluciones, no de buscar culpables.

- Considera los errores propios y ajenos como una oportunidad para aprender y mejorar.

- Anima y motiva al grupo y a las personas.

5. Introducción a la comunicación

La comunicación efectiva es un requisito importante para el logro de los objetivos de cualquier equipo de trabajo. Es un proceso de gran complejidad, ya que está muy unido a otros procesos que ocurren en la organización, tales como la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo. La eficacia de la comunicación es determinante en la efectividad de los anteriores procesos.

Una comunicación deficiente puede causar mucho daño en una organización, y el riesgo de que se produzca esa deficiencia salta a la vista cuando se toma en cuenta el tiempo que un jefe o director invierte en tareas propias de comunicación, por ejemplo:

- Distribuyendo tareas
- Escuchando sugerencias o quejas de los subordinados.
- Aconsejando
- Participando en reuniones

En definitiva, un jefe de un equipo de trabajo está de forma casi constante participando en algún proceso de comunicación.

6. Definición y elementos de la comunicación

No existe una sola definición universal para la comunicación, entre otras cosas por la gran cantidad de aspectos que este concepto abarca. Así, desde un punto de vista semiótico, consiste en la transmisión de señales o signos mediante un código común al emisor y al receptor, a través de un medio o canal adecuado.

Centrándonos en las relaciones personales, la comunicación es el proceso mediante el que se transmiten e intercambian ideas, conocimientos, propósitos, emociones, sentimientos, de una persona a otra. No existe comunicación solitaria, es decir, si un director escribe una hoja de nuevas directrices respecto a la evaluación de los alumnos, y ésta no es leía por nadie, se puede decir que la comunicación solamente se ha intentado, porque para que exista comunicación es necesario que haya una persona que transmita y otra u otras que reciban.

Elementos esenciales en el proceso de comunicación:

- El emisor: en él se encuentra el origen del mensaje. El emisor decide transmitir un concepto o sensación a otra persona. Antes de que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, esto es, el mensaje debe traducirse a un código o a una serie de símbolos (palabras, gestos, expresiones, etc.) que representan el significado que el transmisor espera comunicar.
- El mensaje: es el contenido de la comunicación.
- El medio: constituye el canal a través del cual ocurre la transmisión.

- El receptor: Es el que recibe el mensaje. Al igual que el emisor, codifica el mensaje, el receptor tiene que "decodificar" la información que recibe. No siempre las palabras y los símbolos pensados por el emisor representan lo mismo para el receptor.

7. Factores que influyen o afectan a la comunicación.

La comunicación es correcta o efectiva cuando el mensaje percibido por el receptor se corresponde fielmente con el expresado por el emisor.

La efectividad de la comunicación depende en gran medida, no sólo de los elementos mecánicos y ambientales que la rodean sino, también, de que tanto el emisor como el receptor partan de bases similares de experiencias.
Vamos a analizar alguno de los factores que pueden afectar a la comunicación:

- Comunicación y percepción
- Dificultades en el plano de la semántica
- Influencias personales en la comunicación efectiva

Comunicación y percepción

Uno de los obstáculos que más dificulta la comunicación efectiva entre un emisor y un receptor (director y profesor) consiste en la distinta percepción que cada uno de ellos puede tener de la realidad del otro. Nunca se sabe con certeza lo que ocurren en la psique de las otras personas. Habitualmente tratamos de deducir lo que los otros piensan y sienten a través de las señales orales que emiten y de los comportamientos no verbales que mantienen, pero

es precisamente esa interpretación de los datos sensoriales que experimentamos lo que hace difícil la comunicación efectiva. Esta diferencia de percepción desemboca habitualmente en la formación de actitudes tales como el enjuiciar y evaluar apresuradamente el comportamiento de los demás conforme al sistema de valores que nos es propio. Es una tendencia natural de la que el director ha de ser consciente y ha de tratar de controlar para conseguir una percepción objetiva de los mensajes.

Dificultades en el plano de la semántica (significado de las palabras)

No hay que olvidar que el lenguaje (oral, escrito, gestual) no es más que un sistema de señales convenido y aceptado por un grupo social en donde las señales equivalen a uno o varios objetos o conceptos, como resultado de un convenio preestablecido y aceptado por el citado grupo.

En ocasiones, el significado de las palabras puede constituir un obstáculo para una buena comunicación, porque una palabra puede ser interpretada en dos sentidos:

- Denotativo, la palabra quiere significar lo que el conjunto en general ha aceptado por convenio. Ejemplo: pulido, significa liso, terso, brillante.

- Connotativo, el significado que una palabra tiene para un contexto determinado, debido al uso específico que se le ha dado. Ejemplo: pulido, en determinados países o ciudades significa persona con un buen nivel cultural.

El uso y el contexto pueden provocar la ambigüedad y la deficiencia en la comunicación, a pesar de que el emisor y el receptor posean un lenguaje común. Mientras más experiencias hayan tenido en común el emisor y el receptor más probable será que se comunique el significado exacto pensado por el emisor. Para que las personas con experiencias diferentes se comuniquen eficientemente es necesario que al menos uno de ellos "aprenda a hablar el idioma del otro", aprenda a ponerse en el lugar del otro, a conocer cómo piensa, cómo siente.

Influencias personales en la comunicación efectiva

Las personas difieren mucho en su habilidad para comunicarse. Estas diferencias responden, por un lado, a las diferencias que existen en las habilidades de comunicación que cada uno tenemos, riqueza de vocabulario, estilos de expresión...; y, por otro, a características de la personalidad, tales como la empatía (ponerse en el lugar del otro), la asertividad (buena disposición y comportamiento positivo), el nivel de locuacidad (hablar mucho o poco), la agresividad y el carácter.

Teniendo en cuenta estas barreras, el paso siguiente es plantearnos: ¿Cómo podemos mejorar la comunicación?

- Creando un clima exento de tensiones que puedan interferir en la exposición de la información.
- Utilizando vocabulario, palabras, que el receptor entienda.
- Prestando especial atención al lenguaje no verbal, a la forma de transmitir, la voz y los movimientos que acompañan a toda manifestación humana.

- Haciendo “feed-back”, comprobando constantemente si el receptor está entendiendo fielmente el mensaje emitido, y en caso contrario, volviendo a emitirlo de forma diferente.

8. La comunicación no verbal

Como proponen autores como Pierre Simon y Lucien Albert:
“Es necesario que efectuemos un verdadero aprendizaje de las comunicaciones no verbales: a través de su complejidad nos será posible captar las actitudes, emociones y mensajes que ellas pretenden transmitirnos. Nuestra receptividad a los indicadores no verbales modificará totalmente nuestra comprensión de los demás”.

A excepción del ser humano, que se relaciona fundamentalmente a través del lenguaje verbal, la comunicación en el reino animal se basa principalmente en el denominado lenguaje corporal, constituido por una combinación de movimientos, gestos y actitudes variables para cada especie que, lejos de limitarse a exteriorizar estados de ánimo, constituyen un código natural a través del cual las distintas especies ha desarrollado una gran variedad de mensajes necesarios para relacionarse con su entorno.

Junto a la capacidad de hablar, la especie humana ha conservado e incluso incrementado a lo largo de su proceso evolutivo formas particulares de lenguaje corporal, expresadas mediante un amplio repertorio de gestos faciales, vacilaciones, modulaciones vocales, posturas del cuerpo, etc. que conforman toda una mímica emocional en la que predominan las reacciones involuntarias, difícil por tanto de controlar cuando actuamos como emisores, e igualmente difícil de

percibir o interpretar, cuando somos nosotros los destinatarios del mensaje.

Por ello, debemos estar atentos y prestar especial atención a la forma en que transmitimos la información, cómo habla nuestro cuerpo. No podemos impedir enviar mensajes no verbales, pero sin duda podemos aprender a controlarlos. Así mismo hemos de esforzarnos por aprender a interpretar el lenguaje corporal de nuestros interlocutores, a fin de comprender cabalmente el sentido de los mensajes voluntaria o involuntariamente emitidos.

La comunicación escrita:

Las características especiales de la comunicación escrita la hacen ideal para la transmisión de determinados mensajes. Destacaremos principalmente que el escribir hace pensar al emisor, concretar y precisar su mensaje y, por otro lado, permite al receptor repetir su lectura con el fin de captar fielmente el contenido del mensaje.

Características de un mensaje escrito.

- Un mensaje escrito debe centrarse en un solo asunto para fijar la atención del receptor y facilitar la respuesta o la opinión centrada en el asunto de referencia.
- Conviene también comenzar mencionando los antecedentes que vienen a ser la exposición de motivos por la que se transmite el mensaje principal.
- Inmediatamente se desarrolla éste procurando ser preciso en el lenguaje y no divagar en aspectos secundarios, que más adelante se pueden detallar.

Es importante, antes de terminar el documento, releerlo pensando en los destinatarios del mismo, para asegurarnos de que todos y cada uno de ellos van a entender los términos en que está escrito. Cuando sea posible, es conveniente evaluar la eficacia de lo escrito invitando a alguna persona del equipo a que haga una primera lectura y nos confirme su comprensión.

Estas recomendaciones sirven igualmente para las comunicaciones orales formales, es decir, conferencias, presentaciones o reuniones informativas que pretendan difundir y explicar un mensaje determinado. La preparación, la estructura (antecedentes, cuerpo central preciso y concreto), y la consideración del auditorio son los elementos esenciales a respetar en el proceso de la comunicación.

Una comunicación por escrito y bien preparada garantiza la máxima compresión del mensaje.

9. La comunicación con el equipo de profesores y alumnos

Además de la comunicación espontánea e informal (en cualquier sitio y en cualquier momento) que comporta una mayor agilidad y confiere un plus de actualidad al contenido del mensaje, se deben planificar reuniones de carácter informativo donde cada uno de los componentes del grupo tenga ocasión de conocer datos e informaciones relevantes y de hacerse oír en sus opiniones y apreciaciones. Junto a ello, es también aconsejable la comunicación escrita de aquellos hechos, avisos, notificaciones que por su

trascendencia, importancia o consecuencias, requieran un tratamiento preciso y detallado.

De forma análoga, el director debe establecer sistemas eficaces de comunicación personal con el alumnado, propiciando de esta forma un clima de entendimiento, un elemento añadido de motivación hacia el estudio y una percepción positiva de la escuela por parte de los alumnos.

El director puede mejorar y potenciar la comunicación con los alumnos de la escuela si:

- Les da la bienvenida personalmente al comenzar su asistencia a la escuela.
- Se hace visible, se deja ver.
- Pasa de vez en cuando por las clases y muestra interés por los progresos que van alcanzando los alumnos.
- Mantiene una política de "puertas abiertas" para escuchar y atender a los alumnos.
- Resuelve los conflictos que le plantean y busca soluciones.

La comunicación debe ser en ambos sentidos:

- Alumno <-> profesor
- Director docente <-> profesor
- Director docente <-> alumnos

CASO PRÁCTICO:

El Sr. González quiere convocar una reunión de profesores porque últimamente ha seguido dos casos de alumnos que conviene comentar con ellos. Para resaltar la importancia de la reunión decide convocarla con carácter extraordinario, sin esperar a la reunión mensual de evaluación y para ello prepara un esquema del contenido de su intervención:

Uno de los casos es el de la profesora Sra. Pérez que consiguió que un alumno de edad madura y que ya había sido alumno en otras escuelas, aprobara a la primera después de 5 clases teóricas y 5 clases prácticas.

El otro caso es el de la Sra. Rodríguez que ha conseguido que un joven inmigrante con poco hábito de estudio, aprobara la prueba teórica en su cuarta convocatoria y tras 20 clases teóricas (muchas de ellas particulares).

Finaliza la preparación de la reunión escribiendo la siguiente nota:

De: Director docente

A: Profesoras Sra. Pérez y Sra. Rodríguez

C/C: Sra. López – departamento de tramitación

En…… a nn de nn de 2005

Asunto: Reunión extraordinaria

Por medio del presente aviso, les convoco a una reunión extraordinaria que tendrá lugar en mi despacho mañana día nn de nn de 2005 y que dará comienzo a las 9 de la mañana finalizando a las 10 en punto con los siguientes asuntos a tratar:

- *Últimos resultados de sus alumnos*

Se ruega que, como siempre, acudan con la información necesaria.

Cordialmente,

Sr. González
Director docente

El director docente como líder del grupo decide intervenir porque los dos casos peculiares que se han planteado dan la oportunidad de reforzar y transmitir confianza a su equipo de profesoras. Decide, además, hacerlo en una reunión colectiva, incluso invitando a la responsable de tramitación que es una persona de confianza en la

escuela y lo hace con la debida preparación y con una convocatoria formal para asegurarse la efectividad de la comunicación y el respeto a su agenda y a la agenda de los demás que, de esta forma, conocen el tiempo que les va a llevar esa actividad.

Sin embargo, la poca precisión que ha empleado al mencionar el asunto del orden del día, no va a permitir que las personas convocadas sepan concretamente de qué se va a tratar y por lo tanto no podrán ni preparar la reunión ni aportar información al respecto.

La Sra. Pérez decide buscar las fichas de alumnos que ha preparado en los últimos dos meses y prepara un informe estadístico de los aprobados por número de convocatoria.

La Sra. Rodríguez decide ir al encuentro del Sr. González para preguntarle de qué alumnos en concreto se va a tratar. Le encuentra ocupado hablando por teléfono; él le indica por señas que le diga que quiere y mientras ella se explica el director docente contesta monosílabos al teléfono y, al mismo tiempo, se mira el reloj en dos o tres ocasiones. La Sra. Rodríguez se retira cerrando la puerta con decisión y decide en ese momento no preparar nada para la reunión del día siguiente y acudir puntual con su convocatoria por escrito.

A su vez la Sra. López, recibe una copia de la convocatoria pero, tras su lectura, no se sabe si debe acudir a la misma. Por ello, acude al despacho del Sr. González y le solicita que le confirme si la reunión va a ser en el despacho del director docente porque éste es de dimensiones muy reducidas, con la oculta intención de saber si está convocada. El Sr. González le responde que la convocatoria expresa todos los términos necesarios para la reunión.

Comentarios:

Acertada decisión del Sr. González con algún defecto de forma en la convocatoria. Incertidumbre entre los convocados con diferentes reacciones provocadas por ineficiencias de comunicación entre emisores y receptores y por el uso inadecuado del lenguaje verbal y gestual.

Revisado por: Mª Luisa García Ortiz de Villajos
Fernando Muñoz Peláez.