



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE QUÍMICA**

**LA COMUNICACIÓN: HERRAMIENTAS Y MEMORIAS PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA INDUSTRIA  
QUÍMICA**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**INGENIERO QUÍMICO**

**PRESENTA**

**RICARDO QUINTANA GUTIÉRREZ**



MÉXICO D. F.

2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**JURADO ASIGNADO:**

**PRESIDENTE:**      **Profesor:** DR. ROBERT JOHNSON BUNDY

**VOCAL:**              **Profesor:** IQ. LEON CORONADO MENDOZA

**SECRETARIO:**      **Profesor:** IQ. ALEJANDRO IÑIGUEZ HERNANDEZ

**1er. SUPLENTE:**    **Profesor:** MI. MA. EUGENIA BAZ IBARRA

**2° SUPLENTE:**      **Profesor:** IQ. MARCELINO GOMEZ VELASCO

**SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:**

**FACULTAD DE QUÍMICA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**ASESOR DEL TEMA:**

Robert Johnson Bundy

**SUSTENTANTE (S):**

Ricardo Quintana Gutiérrez

*A mis Padres, mi Hermana y mi familia  
por su gran apoyo*

*A mis profesores de Química  
que me mostraron el camino que por naturaleza iba a escoger*

*A mis maestros de la Facultad de Química  
que me guiaron en este camino*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México  
que me brindó la oportunidad de realizarme*

*A mis amigos,  
buenos compañeros de viaje*

# Índice

<b>Introducción</b>	iv
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Proceso de la Comunicación</b>	1
1.1 Definición de Comunicación	2
1.2 Origen de la Comunicación y el Lenguaje	3
1.3 Elementos del Proceso de Comunicación	5
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Lenguaje Corporal</b>	7
2.1 Niveles Lógicos	7
2.1.1 El Lenguaje y la Fisiología	11
2.1.2 Confusión de los Niveles.	13
2.1.3 Cambios de Nivel	14
2.2 La Compenetración	16
2.2.1 Lenguaje Corporal	17
2.2.2 La Voz	22
2.2.3 Las palabras	24
2.3 Acomodación	25
2.4 Descripciones Múltiples	27
2.4.1 Relaciones Interpersonales	29
2.4.2 El Propósito de nuestras Intenciones	30
2.5 Congruencia	32
2.6 Mapa de la Realidad	36
2.7 Sistemas de Representación	38
2.8 Fisiología del Pensamiento	41
2.8.1 Predicados	43

**Capítulo 3**

<b>Comunicación Administrativa</b>	47
3.1 Medios de la Comunicación Administrativa	47
3.1.1 Información	48
3.1.2 Número de personas que intervienen	49
3.1.3 Medio empleado para transmitir el mensaje	49
3.2 Comunicaciones internas y externas	52
3.2.1 Internas	52
3.2.2 Externas	52
3.3 Comunicación Formal	52
3.3.1 Comunicaciones Verticales	53
3.3.2 Comunicaciones Horizontales	64
3.4 Comunicación Informal	65
3.5 Información necesaria para el trabajador	65
3.5.1 Información Introdutoria	66
3.5.2 Información Permanente	67

**Capítulo 4**

<b>Barreras en la Comunicación</b>	75
4.1 Barreras Semánticas	75
4.2 Barreras Físicas	76
4.3 Barreras Fisiológicas	77
4.4 Barreras Psicológicas	77
4.4.1 El Agrado o Desagrado.	78
4.4.2 La Tendencia a Valorar.	79
4.4.3 Los Valores Emocionales.	79
4.4.4 Los Prejuicios	80
4.5 Barreras Administrativas	81
4.5.1 En la Comunicación Horizontal	81
4.5.2 En la Comunicación Ascendente	82
4.5.3 En la Comunicación Descendente	83
4.5.4 En Cualquier Dirección	87

4.5.5 La Comunicación Serial	91
4.5.6 El Rumor Medio de Comunicación Informal	95
<b>Capitulo 5</b>	
<b>Herramientas para salvar las barreras</b>	98
5.1 En la transmisión	98
5.1.1 Utilizar la Retroalimentación	98
5.1.2 Ser sensible al mundo que recibe el mensaje.	100
5.1.3 Ser oportuno al enviar el mensaje.	103
5.1.4 Usar símbolos sencillos.	103
5.1.5 Utilizar adecuada redundancia.	103
5.1.6 Emplear canales múltiples.	104
5.1.7 Dar los detalles en orden.	106
5.1.8 Reducir la velocidad de las trasmisiones orales.	106
5.1.9 Simplificar el mensaje.	106
5.1.10 Usar medios duales.	106
5.1.11 Poner relieve lo importante.	107
5.2 En la recepción	108
5.2.1 Tomar notas.	108
5.2.2 Estar atento a la deformación.	108
5.2.3 Distinguir entre inferencia y observación.	108
5.3 Técnicas Para Manejar las Comunicaciones Informales	109
5.3.1 Cuando el "individuo enlace" es un "empleado problema".	109
5.3.2 Cuando el "individuo de enlace" es un "líder informal".	111
5.3.3 Mantener el organismo administrativo.	111
<b>Conclusiones</b>	113
<b>Bibliografía</b>	117

## Introducción

En la actualidad se han logrado grandes avances tecnológicos en el campo de la comunicación. Sin embargo aun cuando estos medios se están perfeccionando constantemente y se encuentran fácilmente disponibles, solo son parte del medio de transmisión. Así en el ámbito laboral el aspecto tecnológico se encuentra generalmente bien cubierto, pero se dejan los demás elementos de la comunicación descuidados, por lo que gran parte de los percances en la industria no lo constituyen problemas relativos a los procesos o servicios que involucre el producto, sino que se derivan de una comunicación deficiente afectando así hasta el mismo proceso.

A pesar de que todos los seres humanos poseen la habilidad para comunicarse, muchas veces se generan malentendidos. Cualquiera persona se ha encontrado alguna vez con la situación de recibir una respuesta que la ha dejado asombrado, tras haber afirmado algo que a su parecer era evidente. En ocasiones un comentario inocente se interpreta a veces como una cuestión personal, o una oferta de ayuda bienintencionada es rechazada enérgicamente con ira. Para nosotros el ofrecimiento estaba claro, pero no así para nuestro interlocutor. También suele ocurrir a la inversa, cuando lo que entendemos no corresponde con lo que quería decir la otra persona. Cuando alguien menciona que acabará enseguida una labor, nosotros podemos inferir que estará listo en media hora, mientras que el otro tal vez se refiere a medio día. La comunicación humana es muy versátil en significado ya que las palabras no siempre tienen un significado fijo. Más aún las frases pueden provocar varias interpretaciones.

No podemos evitar hallar un significado a cuanto vemos, oímos y sentimos. Tenemos gran habilidad y creatividad para comunicarnos ya sea como transmisores o receptores. Y es aquí donde caemos en malentendidos por tener la capacidad de transmitir e inferir los innumerables matices de un mensaje.

El objetivo de la comunicación es transmitir un significado. Y la forma de saber si se ha conseguido es cuando la otra persona comprende el mensaje. El emisor no puede decidir cómo debe interpretar el receptor el mensaje, tan sólo cómo le gustaría que lo interpretase. Sin embargo, es de destacar que en la comunicación no existe el fracaso total, ya que siempre se comunica algo, aunque cabe la posibilidad de que no sea lo que realmente se quiere decir. Las respuestas que se reciben de los demás resultan valiosos indicadores de qué está sucediendo y se convierten en guías para saber cómo se debe actuar.

La formación del Ingeniero Químico debe crear en él una curiosidad constante por comprender el significado de los fenómenos de su entorno, más allá de la llana superficie donde habitualmente se encuentran los preceptos simplificados que conducen a las malas interpretaciones, deberá adentrarse en la profunda esencia del conocimiento para comprender el verdadero sentido de las cosas; la ciencia del fenómeno en sí. Por lo que este sentido debe ser continuamente fomentado y ampliarse a conceptos que pudieran parecer ajenos a su ramo. Además de que los fenómenos de la comunicación atañen a todos los individuos, independientemente de la especialidad que se ejerza. Por lo que son esenciales las respuestas a fenómenos tales como la causa que produce los malentendidos y la forma en que se pueden evitar. Esto suele

conseguirse prestando atención a las respuestas de la otra persona, no intentando adivinar sus pensamientos o intenciones. Con un poco de atención podemos identificar los malentendidos antes de que se lleguen a consecuencias graves.

Esto resulta especialmente útil en el ámbito laboral, cuando los directivos desean motivar a sus subordinados, más que rivalizar con ellos, y cuando los malentendidos sobre hechos básicos pueden ocasionar grandes pérdidas.

Es así, como la comunicación conforma un elemento fundamental para cumplir con los resultados que busca la empresa dedicada a la Industria Química, ayuda a identificar la realidad y relación con un grupo, transmite aportaciones de manera efectiva en los equipos de trabajo, crea los medios de cooperación entre personas y departamentos. Así la comunicación se vuelve el vínculo entre los individuos, la organización y la sociedad.

El éxito que tenga un grupo de personas al hacer un trabajo en común depende, de lo bien que se entiendan entre sí. Cualquier error de comunicación disminuye la eficiencia. La actividad administrativa es un trabajo en común que requiere un sistema de comunicaciones fluido y preciso.

El perfil del Ingeniero Químico, capaz de entender los procesos desde su principio básico, además de hábil para manejar cuestiones administrativas, lo hace ideal para ocupar los puestos de supervisión en adelante. Éste como supervisor tiene un puesto clave en las comunicaciones internas de una institución. Tiene una posición de enlace, entre un nivel superior al suyo y el de sus subordinados, así

como entre personal de su mismo nivel en diferentes departamentos, lo cual le crea una responsabilidad especial en el funcionamiento del sistema de comunicaciones.

La labor del supervisor es hacer que se ejecuten actividades. Logra que se hagan las actividades a través de la gente que supervisa. Si sus subordinados están de buen ánimo y listos su labor se facilita. Los subordinados tendrán estas condiciones si están informados, si saben que su trabajo es apreciado, que sus ideas son respetadas y tienen oportunidad de desarrollo y si se les da libertad en el trabajo. También deberá establecer los vínculos con los demás departamentos buscando conciliar las necesidades del proceso con las necesidades de cada departamento. La labor del supervisor será fácil si satisface las necesidades y al mismo tiempo mantiene una buena disciplina en su departamento y buenas relaciones con los altos cargos.

La mejor manera de que el supervisor haga todas estas cosas consiste en tratar a sus subordinados de la forma que quiere que sus superiores lo traten a él, y que trate a sus superiores del modo que quiere ser tratado por sus subordinados.

En el presente trabajo se ha recabado información acerca de la comunicación, información en la cual se incluyen conceptos, problemas comunes y diferentes tipos de estrategias para lograr salvar estos problemas. Aunando también ejemplos reales que pude recopilar, durante la experiencia que tuve trabajando como Gerente de Control de Calidad en una empresa dedica a la fabricación de calzado de materiales plásticos.

Una de las especialidades que esta empresa tiene, es la fabricación de botas de seguridad, hechas de P.V.C. (policloruro de vinilo) requeridas para diferentes usos en varios sectores, como el agrícola e industrial. Tanto es así, que una empresa norteamericana de gran renombre la subcontrata para que le maquile sus botas de alta seguridad, que cumplen tanto con las normas de seguridad norteamericanas ANSI, como también cumplen con las normas internacionales de Calidad ISO 9000-2000. Estas botas certificadas son utilizadas en mercados tan demandantes como los departamentos de prevención y seguridad norteamericanos. Así también se dedica a producir calzado de vestir a gran escala para los mercados de bajo presupuesto.

Esta empresa, como muchas empresas de México, tiene muchas carencias de distintas clases, ocasionadas por una gran diversidad de circunstancias. Las cuales en su mayoría están comprendidos por grandes problemas de comunicación. Este tipo de empresas parecen no ofrecer oportunidades de crecimiento, sin embargo para una mente perspicaz se le ofrecen oportunidades de aprendizaje. Por lo que un Ingeniero Químico que llegue a comprender las necesidades del proceso y con las suficientes herramientas para salvar las barreras de comunicación logrará grandes cambios en su desempeño que no pasarán desapercibidos.

Por todo lo anterior, es el objetivo principal de este trabajo, facilitar estos ejemplos reales y específicos de los problemas más comunes que encontrarán los egresados de la carrera de Ingeniería Química en el mercado laboral actual. Así como brindar las herramientas de la comunicación necesarias y efectivas, para que se puedan desenvolver en el ámbito laboral.

# Capítulo 1

## Proceso de la Comunicación

“La Comunicación es un fenómeno que tiene lugar por una parte sobre el eje del tiempo, y por otra, en el espacio, anulando la distancia. Comunicación es tanto el proceso biológico que rige la herencia, en cuyo caso la información que poseen las moléculas de ácido desoxirribonucleico de la célula fecundada la transmiten a las células que forman la progenie, hasta la educación, fuente por la cual, generaciones coexistentes o sucesivas tratan de establecer un intercambio de experiencias y conocimientos o trasmitirlas de una, la más antigua, a otra (Moshinsky, 1972)”.

Desde esta perspectiva podemos apreciar que la extensión del fenómeno de la comunicación ocurre en un universo tan amplio, sin embargo el objetivo del presente trabajo es enfocarse el estudio del fenómeno existente únicamente en la comunicación humana. Más aún, es el interés exclusivamente profundizar en la descripción del proceso de la comunicación en la empresa, a la cual el Ingeniero Químico deberá enfrentar, amoldar y emplear en el diario de su ámbito laboral.

## **1.1 Definición de Comunicación**

El verbo comunicar proviene de la voz latina "comunicare", puesta o poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.

Varios autores describen el fenómeno de la comunicación, por ejemplo:

"Comunicación es toda transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva (Aranguren, 1967)".

"No hay diferencia sustancial en cuanto a la manera en que se da la comunicación, ya sea que emplee formas verbales, el lenguaje ordinario, la palabra escrita, el lenguaje formalizado o la telecomunicación; pero en todos los casos es una corriente que fluye o debe fluir recíprocamente. Comunicar es un verbo activo o transitivo lo que lleva a considerar que toda comunicación siempre se da en dos direcciones, e incluye hasta la respuesta silenciosa; implica comprensión, pero en muchos grupos o instituciones solo parecen reconocer importancia a ciertas actividades tendientes a informar, enseñar y ordenar a los subordinados (Terry, 1971)".

## **1.2 Origen de la Comunicación y el Lenguaje**

El lenguaje es una capacidad o facultad desarrollada en el ser humano. Es el sistema creado para comunicarse, más especializado que los de otras especies animales, a la vez fisiológico y psíquico, que pertenece tanto al dominio individual como al social y que nos capacita para abstraer, conceptualizar y comunicar. Se pueden distinguir en el lenguaje los distintos idiomas, expresiones coloquiales (como son los símbolos y señales) y culturales (tal como las artes), etc.

Por tanto el lenguaje no es una función instintiva, es adquirida, es cultural y tal vez fue anterior a las manifestaciones más rudimentarias de la cultura material, hasta pudo hacer dichas expresiones posibles. Es un camino ampliamente conocido para llegar al pensamiento, aun cuando este podría ser un dominio natural, separado del dominio artificial del habla.

A través de la historia el hombre ha generado numerosas teorías tratando de explicar el origen del lenguaje humano. Entre las cuales se muestran las más objetivas a continuación. La escuela sociológica de Tarde propone la descripción del objeto, por medio del sonido. Otra posición supone el lenguaje como fruto de la evolución, lo que describe mutaciones tendientes a la adaptación con y en el ambiente.

Desde el punto de vista del sonido producido por el hombre, para expresarse, se han formulado cuatro agrupaciones de hipótesis, las cuales se refieren al sonido asociado que tiene cada objeto del

mundo sensible; a la reproducción de los sonidos animales; a la expresión de sonidos, instintivamente, y a la emisión, como resultado de la posición de la lengua, con motivo de los gestos que suceden a cualquier estímulo. Del análisis de estas suposiciones Berlo (1971) propone los siguientes enunciados; "El lenguaje es un conjunto de símbolos significantes (vocabulario), mas los métodos significativos para su combinación (sintaxis); dichos símbolos fueron escogidos al azar en virtud de los principios de interpretación, respuesta y recompensa que norman todo aprendizaje. El hombre creó su lenguaje, gradualmente, para expresar su significado, adaptarlo a los demás y obtener que otros tuvieran iguales significados y pudieran exteriorizar respuestas".

En concreto el hombre que es capaz de emitir sonidos, del proceso gutural inicial debió pasar a unirlos, componiendo fonemas en la etapa de fonación y llegó a alcanzar la expresión del pensamiento, sentimientos, acciones y deseos, con lo cual comienza la historia de la comunicación humana en sus verdaderas dimensiones.

De los demás seres humanos recibimos el conocimiento del lenguaje como manifestación cultural primaria, en el cual se comprende una síntesis interpretativa del mundo sobre cosas materiales, ideas, artefactos, conceptos, creencias y representaciones sobre mutuas relaciones con los demás. Es así que el lenguaje constituye una especie de estructura unitaria y total que comunica al ser humano entre sí, las cosas del mundo.

### **1.3 Elementos del Proceso de Comunicación**

El estudio del proceso de la comunicación es muy diverso y visto desde varios puntos de vista, sin embargo se puede encontrar que en éste proceso intervienen cinco elementos básicos:

*La Fuente de Información o Emisor.* Es quien genera el mensaje, lo codifica y lo transmite.

*El Receptor.* Es quien recibe la información y requiere la capacidad de decodificar el mensaje.

*El Canal o Medio.* Es el medio físico por el cual es transmitido el mensaje.

*El Código.* Son los símbolos que expresan el mensaje.

*La Retroalimentación.* Es la reacción y respuesta que produce el mensaje, que se relaciona con la efectividad de la comunicación.

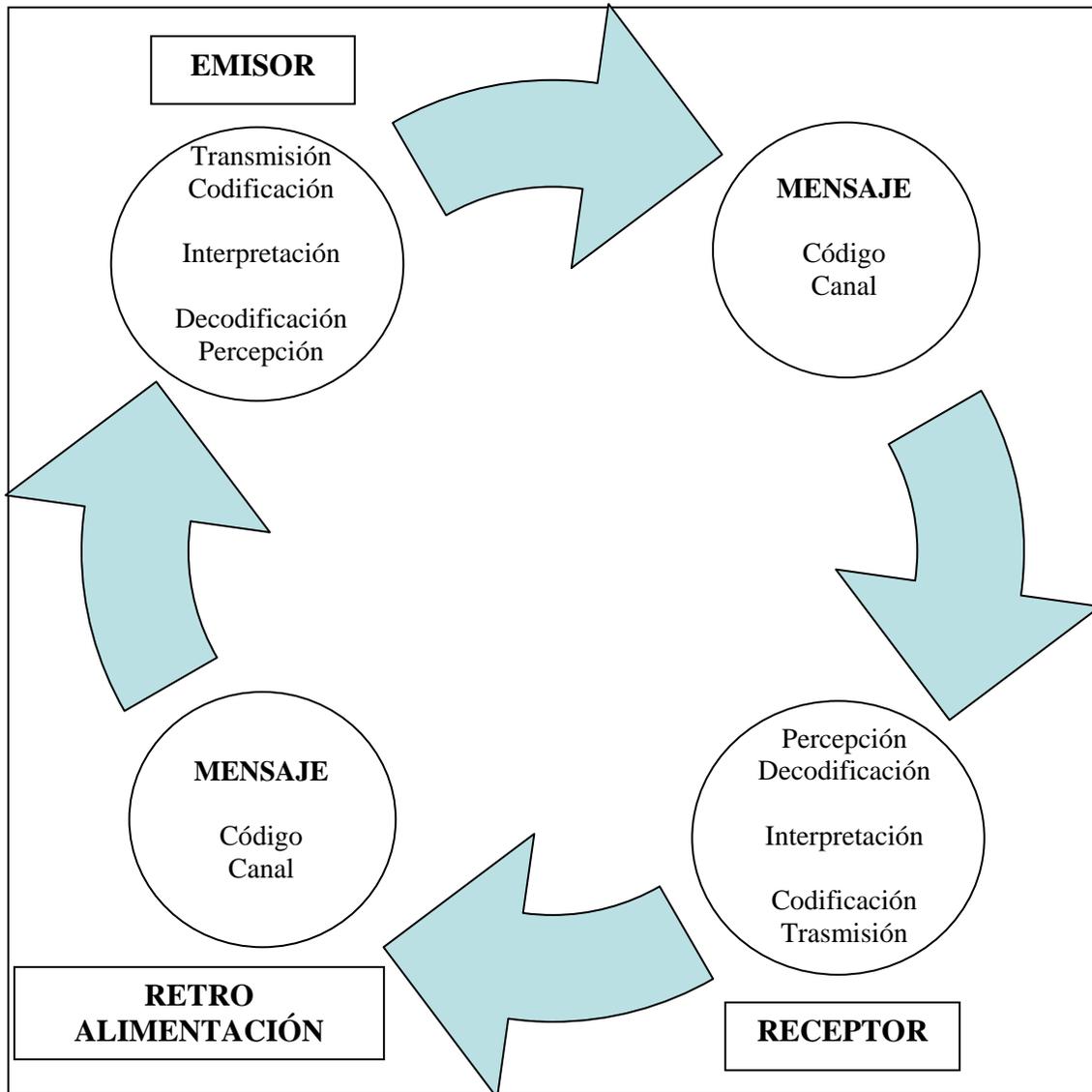


Figura 1.3.1. Teoría General de la Comunicación.

## Capitulo 2

### Lenguaje Corporal

Es común ver que las personas se encuentren enfrascadas en una discusión, cuando las distintas partes están de acuerdo en el mismo punto pero lo ven desde diferentes perspectivas, por lo que las personas se contradicen sin percatarse de los importantes puntos en común que comparten. Para una persona ajena a la discusión resulta fácil notar estas coincidencias pero aún así cuesta trabajo entender la razón por la que la discrepancia sucede. Las razones son muchas y variadas a continuación se muestran algunas de ellas.

#### **1.1 Niveles Lógicos**

Las relaciones interpersonales se establecen en distintos niveles. Robert Dilts, investigador y autor de libros acerca de la Programación Neurolingüística, los clasificó en una progresión que denominó *Niveles Neurológicos* que han sido de gran provecho para analizar la compenetración y el cambio personal.

El primer nivel lo compone el *Entorno* (el dónde y el cuándo).

El lugar donde nos hallamos y las personas con quienes nos relacionamos dentro de sus límites conforman el entorno. Cuando comentamos que tuvimos la suerte de estar en “el lugar adecuado en el momento oportuno”, atribuimos el éxito al entorno. En este nivel, compartir unas determinadas circunstancias fomenta la compenetración. Por ejemplo; cuando una persona acude a un curso específico de interés como son las clases de baile o realiza una actividad deportiva de su preferencia como es ir a jugar fútbol todas las mañanas de sábado, es de esperar que allí conozca gente que comparta sus intereses, como el gusto por la música o por el fútbol respectivamente. Por lo tanto existirá un punto de encuentro con esas personas que permitirá un primer grado básico de compenetración.

El segundo nivel es el *Comportamiento* (el qué).

Nuestras acciones concretas y conscientes son contenidas en este nivel; en otras palabras lo que hacemos. En la conducta se incluyen el pensamiento así como las acciones. No hacemos las cosas al azar, sino que nos comportamos de una manera determinada para lograr un propósito ya establecido en nuestra mente, aun cuando no tengamos muy claro cuál es éste. Nos podemos percatar de las muchas veces hemos querido cambiar el propio comportamiento, por ejemplo; dejar de fumar o controlar los arranques de furia, pero nos resulta difícil cambiar una conducta, aún cuando ésta no es deseada y sus consecuencias nos afectan de manera negativa. Esto se debe a que se encuentra estrechamente ligada a otros niveles neurológicos.

El tercer nivel es la *Capacidad* (el cómo).

Este nivel abarca las habilidades, es decir, conductas que al ser reiteradas llegan a ser automáticas y frecuentemente habituales. Aquí se incluyen tanto estrategias del pensamiento como destrezas físicas. Todos los seres humanos nacemos con un gran número de aptitudes básicas, como la capacidad de andar y el habla, posteriormente vamos añadiendo otras que aprendemos de forma consciente, como el manejo de las matemáticas, el desarrollo del deporte o el dominio musical por medio de un instrumento. Cuando describimos el éxito en una tarea como algo "excepcional", o una "casualidad", lo atribuimos al nivel de conducta exclusivamente, ya que no creemos que podamos repetirlo de forma sistemática. Por lo que no constituye una capacidad aún.

El cuarto nivel son las *Convicciones y Valores* (el porqué).

Dentro de este nivel se engloba todo aquello que creemos verdadero e importante para nosotros. Nuestra vida está gobernada en gran parte por nuestras convicciones y valores, que comprenden lo que consideramos es permitido y prohibido. Cuando queremos aprender una habilidad, pero no pensamos que seamos capaces, nunca lograremos adquirirla. De la misma manera, si tenemos que aprender una habilidad que no consideramos importante, no nos sentiremos motivados para realizar el esfuerzo necesario, puesto que no la valoramos. En otras ocasiones generamos conflictos entre

nuestras convicciones y nuestros valores, lo que nos lleva a realizar acciones contradictorias.

El quinto nivel es la *Identidad* (el quién).

Nuestra identidad es la comprensión que tenemos de nosotros mismos, en otras palabras, la esencia de las convicciones y los valores con que definimos quiénes somos y cuál es nuestra misión en la vida. Al utilizar frases como “yo no soy de esa clase de personas” constituimos declaraciones de identidad. Aunque podemos modificarla o desarrollarla, nuestra identidad es muy resistente.

El sexto y último nivel es el *espiritual*.

Todo aquello que nos vincula con los demás y sobrepasa nuestra propia identidad, independientemente de como sea nuestra forma de pensar. En palabras de los conceptos espirituales, la compenetración se hace palpable en el sentimiento de pertenencia a la Humanidad, el Universo o comunión con Dios.

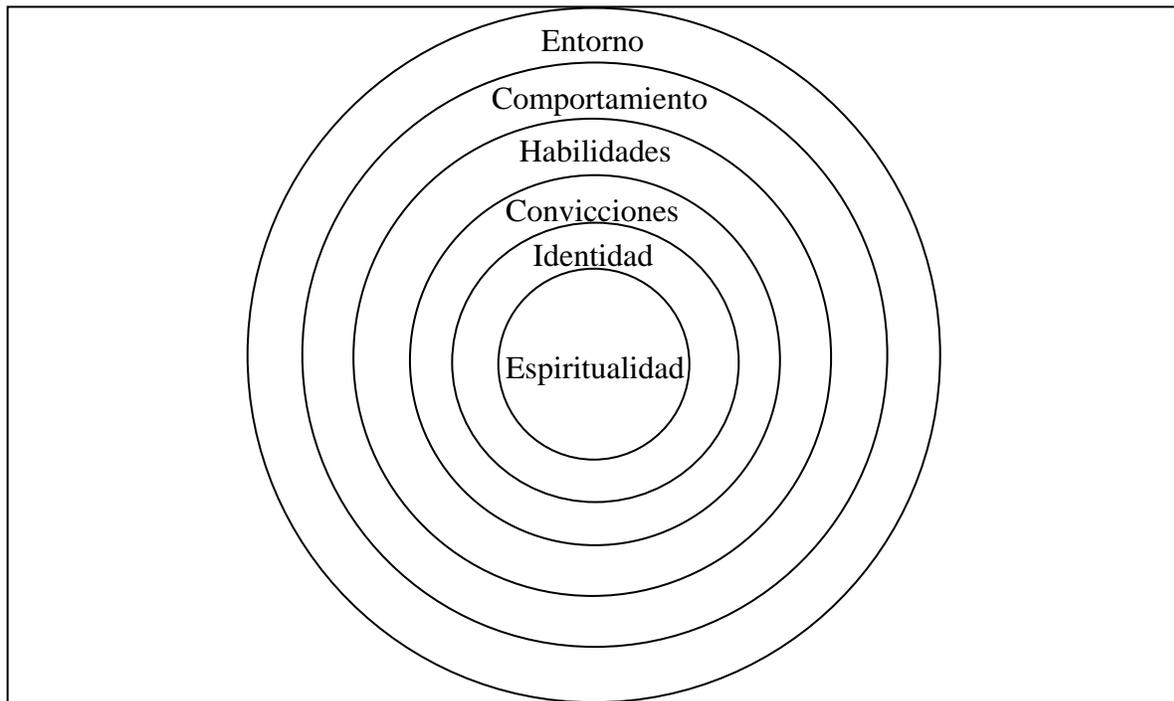


Figura 2.1.1. Niveles Lógicos.

### 1.1.1 El Lenguaje y la Fisiología

Para poder identificar en qué nivel neurológico se encuentra la persona con quien conversamos existen distintos métodos, uno de ellos consiste en fijarse en como utiliza el lenguaje. Tomando como ejemplo un estudiante de Ingeniería Química para observar cómo se refiere a un mismo tema en los diferentes niveles:

*Entorno:* Se facilita aprender Química si estás rodeado de personas que te apoyan.

*Conducta:* He aprendido esa teoría.

*Capacidad:* Entiendo como se lleva a cabo el proceso.

*Convicciones y Valores:* Es importante entender el mecanismo de reacción.

*Identidad:* Soy Ingeniero Químico.

Se puede reconocer la forma sutil en que las personas denotan el nivel en que se encuentran. Por ejemplo; cuando se afirma: “**Yo** no puedo hacer eso”, se está enfatizando la primera palabra, se está aludiendo a su identidad. En cambio la afirmación: “Yo no puedo hacer **eso**”, se hace referencia a su conducta.

Estos niveles se establecen sobre una extensa base fisiológica. Reaccionamos al **entorno** como un reflejo. La **conducta** se compone de acciones y pensamientos que realizamos conscientemente. Las **habilidades** son habituales, semiconscientes o inconscientes. Las **convicciones** y los **valores** están ligados al sistema nervioso autónomo, como los latidos del corazón y el nivel de adrenalina. En último lugar, en el nivel fisiológico la **identidad** es el sistema inmunológico que nos protege al distinguir entre nosotros mismos y lo externo. Para entender lo que pasaría mas allá de la identidad se podría hablar de un equilibrio en el sistema nervioso autónomo entre la rama simpática (asociada con la estimulación de la energía, el ritmo cardíaco, la respiración y la tensión arterial) y la rama parasimpática, que relaja estas mismas funciones. Las obras que se refieren a temas espirituales aconsejan a menudo actuar desde un estado de calma, con una intención dinámica, pero sin mostrar ansiedad por los resultados de dicha acción.

### 1.1.2 Confusión de los Niveles

En el ejemplo de un niño que comete un error y un adulto le regaña diciéndole, "eres tonto". La conducta está siendo interpretada en el nivel de identidad. El simple hecho de escribir mal una palabra o equivocarse en un cálculo no significa que una persona sea tonta. El problema es que los niños suelen pensar lo contrario. Ésta es la forma más común de quebrantar el amor propio. Los niños aprenden rápidamente y suelen creer todo lo que les dicen los adultos, sobre todo en lo que se refiere a su identidad. Por ejemplo; cuando un niño cree ser torpe empezará a comportarse según esta convicción a medida que crece y al final puede que no sólo sea torpe con los platos, sino también en su forma de hablar o la de conducir.

Este patrón puede repetirse a cualquier edad. Por ejemplo; en el caso de un vendedor que pierde un cliente, y tiene como jefe a una persona particularmente insensible, que le dice que es un inútil. Los adultos suelen ser menos impresionables y vulnerables que los niños, pero no siempre.

Lo trascendental es dar y recibir críticas en el campo del comportamiento, no en el de la identidad. Puede valorarse la identidad de una persona y, al mismo tiempo, criticar su conducta. De este modo, si la crítica parece justa, la persona en cuestión podrá asimilarla de forma constructiva. La intención positiva de la crítica es ayudar a la persona criticada a mejorar.

Consideremos la siguiente discusión:

1ª Persona: Este lugar está muy desordenado. (*Entorno*)

2ª Persona: Lo he ordenado esta mañana. (*Conducta*)

1ª Persona: Bueno, pues no los has hecho muy bien. (*Capacidad*)

2ª Persona: Si supieras cuánto me costó, mostrarías más consideración. (*Creencia*)

1ª Persona: ¿Insinúas que soy un desconsiderado? (*Identidad*)

Resumidamente, un comentario sobre el entorno ha desencadenado en unos instantes una crisis de identidad.

Otro ejemplo; es el de un ingeniero que solía ponerse muy nervioso en el trabajo, ya que cargaba con una gran responsabilidad en una planta y siempre se quejaba de que no sabía relajarse. Su salud empezó a resentirse, y varias personas, incluido su médico, le aconsejaron que se tomara unas vacaciones. Quizá un cambio de entorno le ayudaría a relajarse durante un tiempo, pero no le enseñaría a relajarse como él necesitaba. El "como" es el campo de la capacidad. Las soluciones que sólo funcionan a corto plazo suelen actuar en un nivel neurológico inadecuado.

### **1.1.3 Cambios de Nivel**

Es muy útil conocer estos niveles para realizar cambios y progresos personales. Es posible lograr el cambio en cualquiera de ellos, lo importante es decidir cuál nivel nos proporcionará mayores beneficios, en otras palabras, optimizar; cuál dará mejor resultado

Un ejemplo es el de una persona que fue educada haciéndole creer que no era una persona práctica. La fórmula "hazlo tú mismo" fue sustituida por la de "encuentra alguien que lo haga por ti". Cuando algo se estropeaba en su casa se llamaba a un técnico. Esto se debía a que también en casa de sus padres se procedía de la misma manera. Tiempo después compró una casa que necesitaba ser rehabilitada. En este nuevo entorno ya contaba con un excelente recurso, una fuerte convicción unida a su identidad: es insensato afirmar que no se puede hacer algo si nunca se ha intentado. Y, seguramente, él no se consideraba un insensato. Después de dos años ya había reemplazado la instalación eléctrica, decorado todas las habitaciones y construido un vestidor. Su antigua convicción había dejado de ser válida. Ésta fue verdadera mientras él creyó que así era. En este ejemplo se muestra como un cambio de conducta y creencias provocó un cambio de convicción, comportamiento y capacidad.

Para solucionar un problema en un nivel en específico, suele ayudar pasar de un nivel a otro. No se puede solucionar un problema en el mismo nivel de pensamiento que lo ha creado.

- Cuando se esta bloqueado o confundido, es necesario identificar en qué nivel se encuentra el problema:

- Tal vez se necesite más información sobre el entorno.
- Tal vez se dispone de toda la información necesaria, pero no se sabe qué hacer con ella.
- Tal vez se sabe qué hacer con la información, pero no como hacerlo.
- Tal vez se dude de sí somos capaces de hacerlo, si merece la pena y si va en contra de alguna de nuestras convicciones o alguno de nuestros valores.
- O tal vez no va de acuerdo con la esencia de nuestro ser.
- En ocasiones podemos trascender a un nivel aún más alto e incluso tener una experiencia espiritual.

## **1.2 La Compenetración**

La compenetración es utilizada para describir una relación de confianza e interés. Consiste fundamentalmente en ir al encuentro de los demás en su propia visión del mundo. Todas nuestras distintas experiencias, maneras de ser y educaciones nos hacen únicos, con diferentes convicciones, capacidades e identidades, y todos vemos el mundo de manera distinta. Para lograr la compenetración con otras personas, es preciso conocerlas y aceptar su visión del mundo. No es necesario estar de acuerdo con sus ideas, sino simplemente

aceptarlas y respetarlas. El punto es observar cómo la compenetración puede establecerse o romperse a niveles muy distintos.

### **1.2.1 Lenguaje Corporal**

Se fomenta la compenetración y la confianza en los encuentros cara a cara por medio de varias vías: las palabras, el lenguaje corporal y el tono de voz. Las palabras constituyen el elemento más evidente de cualquier conversación y tan sólo representan una pequeña parte de la comunicación.

En la conversación personal se trasmite mucha información, al margen de las palabras empleadas o acompañándolas, mediante la expresión facial y la gesticulación (movimientos de manos, encogimiento de hombros, arrastrar de pies), que añaden sentido a lo que se está diciendo. En especial estos medios sirven para transmitir sentimientos y actitudes.

Investigaciones realizadas por el profesor A. Mehrabian en Estados Unidos indican que hay tres dimensiones del sentimiento y la actitud que se transmiten más eficazmente por medio de los signos no verbales: agrado/desagrado, potencia o estatus (el peso que confiere a las manifestaciones de uno la posición que ocupa), interés (grado de reacción). El mismo trabajo indicó que el impacto total de un mensaje lo transmiten: en un 7 por ciento exclusivamente las palabras; en un 38 por ciento la enunciación vocal (el tono de voz); y

en un 55 por ciento las expresiones no verbales (en especial las del semblante).

El estudio ha sido criticado por la excesiva simplificación de algunos de los procesos que son complejos, pero cabe destacar que el argumento central es innegable: el lenguaje corporal constituye una parte muy importante del proceso de comunicación.

Han habido numerosos estudios posteriores acerca de cómo influyen el lenguaje corporal y el tono de voz en nuestra percepción de la credibilidad de nuestros interlocutores. Se ha demostrado que, si las palabras y el lenguaje corporal se contradicen, casi siempre concedemos más verosimilitud al mensaje no verbal que al verbal, a pesar de que prestamos la mayor parte de nuestra atención consiente a las palabras. A veces no sabemos por qué no confiamos en una persona, y en otras ocasiones resulta evidente. Nadie contrataría como profesor de oratoria a una persona que masculla las palabras.

La vestimenta y la apariencia forman parte del lenguaje corporal. Aún cuando no lo hacemos a propósito, comunican al mundo exterior algo sobre nosotros y contribuyen a la primera impresión que causamos en los demás. En este sentido, la compenetración es una cuestión de credibilidad. Si acudimos a una reunión de negocios en jeans y tenis, es poco probable que nuestro atuendo nos conceda credibilidad. Las personas suelen tardar muy poco, generalmente menos de diez segundos, en formarse una primera impresión de alguien y posteriormente suelen atenerse a ella. Nunca existe una segunda oportunidad para causar una primera impresión.

La cuestión ahora resulta de cómo poder emplear la voz y el lenguaje corporal para demostrar que prestamos atención al interlocutor y que respetamos su visión del mundo.

Una de las claves para establecer relaciones interpersonales satisfactorias radica en dedicar a los demás la atención y reconocimiento que merecen. Este reconocimiento hace florecer lo mejor de nosotros mismos y mostrarlo al exterior. Conceder nuestra atención a otro constituye una acción de reconocimiento que será interpretada en el nivel de identidad.

Un medio que utilizan los buenos comunicadores para mostrar su reconocimiento y lograr una buena compenetración con los demás consiste en hacer **concordar** su lenguaje corporal y su tono de voz con los de sus interlocutores. Es algo que todos hacemos instintivamente. Por ejemplo; si nuestro interlocutor se encuentra sentado, nos sentamos, y si esta de pie, permanecemos derechos. De lo contrario, puede crearse una situación desagradable. Oramos de acuerdo con unas reglas tácitas sobre el espacio personal y nos sentimos incómodos si se infringen sin permiso. Tendemos a mantener un grado de contacto visual similar al de nuestro interlocutor y nos sentimos intimidados si nos miran fijamente. Por otro lado, si acostumbramos establecer un contacto visual prolongado, nos mantendremos a distancia de aquellas personas que rehúyen nuestra mirada.

La congruencia del lenguaje corporal en el establecimiento de la compenetración es más importante de lo que en principio parece. Se puede observar fácilmente éste fenómeno en varios ámbitos. Por ejemplo; en un restaurante si se observa a los comensales de las

mesas cercanas. Fácilmente se podrá determinar, de forma intuitiva, entre quiénes se produce una buena compenetración, aunque ni siquiera estén conversando. Estas personas tienden a adoptar la misma postura, quizá hasta inclinen la cabeza en la misma dirección, y su interacción seguirá una pauta rítmica. Las parejas enamoradas pueden llegar incluso a respirar al unísono.

Si se desea llegar a compenetrarse con alguien, se debe procurar que ciertos aspectos de nuestro lenguaje corporal concuerden con los de esa persona; adoptar la misma postura, mantener un mismo grado de contacto visual, acompasar la velocidad y la frecuencia de sus gestos.

Cuando concordamos nuestro lenguaje corporal con el de otra persona es con el propósito de compartir y, en menor grado, comprender su experiencia del mundo. La concordancia corporal representa una efectiva vía de entrada a dicho mundo, puesto que el modo en que empleamos nuestro cuerpo influye en nuestro estado afectivo y forma de pensar. Sin embargo, no se debe confundir "**concordar**" con "**imitar**". La imitación es considerada como una falta de respeto; la gente no tarda en percatarse de ello y piensa que se están burlando de ella. Se puede asemejar la concordancia con el baile. Dos personas que bailan no se imitan, se complementan y sus movimientos expresan la relación que existe entre ellas.

Se puede comprobar el poder de la compenetración mediante la concordancia del lenguaje corporal cuando se entabla una conversación con alguien. Después de un tiempo ya que se sienta a gusto y preparado se concuerda el lenguaje corporal con el del interlocutor, adoptando la misma postura, frecuencia y magnitud de

los gestos. Entonces la comunicación se tronará más fluida. Por el contrario si se rompe la concordancia, cambiando de forma drástica el lenguaje corporal modificará radicalmente la fluidez de la comunicación.

La "***discordancia***", al contrario de "***concordancia***", es una habilidad útil y sirve, entre otras cosas, para abandonar una conversación sin ser tan tajante. Por ejemplo; apartando la mirada y asintiendo de forma insistente con la cabeza son algunas vías usuales.

Cuando se deshace la concordancia se produce una disgregación, pero eso no significa invalidar al otro. Aún así se debe tener mucho cuidado cuando se emplea éste método, ya que podría parecer sumamente descortés.

Un ejemplo es el de un universitario inglés que seguido organizaba fiestas en su departamento, pero le gustaba acostarse antes de las tres de la madrugada. Así que deshacía la concordancia de las reuniones de una forma muy evidente. Siempre sacaba la escoba y con el pretexto de limpiar, barría literalmente a la gente hasta la puerta, terminando así a las dos. En ese ámbito específico llegaron a ser famosas esas fiestas por la manera en que finalizaban, y muchas personas acudían a ellas por la pura novedad del desenlace. Cabe mencionar que en nuestra cultura este hecho podría ocasionar que la gente se sintiera ofendida, sin embargo es un ejemplo de cómo se puede lograr un objetivo con el solo manejo del lenguaje corporal.

## 1.2.2 La Voz

También es posible aumentar la compenetración con otras personas concordando el tono de voz con el suyo. Tal como ocurre con la postura, hasta cierto punto es algo que se hace de forma inconsciente. Cuando el interlocutor habla en voz baja, lo normal es que uno modere la voz. No se trata de imitar al otro, sino de armonizar. La forma más sencilla de probarlo consiste en concordar nuestro volumen de voz y velocidad del discurso con los del interlocutor.

Es una buena técnica para responder a alguien que está enojado. Una persona enfadada, sea su enfado justificado o no, exige la atención de su interlocutor. La rabia es energía, de modo que se impone igualar la energía y el apremio de su voz. El volumen y la velocidad, en cambio, deben mantenerse ligeramente por debajo de los del interlocutor, pues de lo contrario se iniciará una escalada de gritos. A partir de ahí, si se baja paulatinamente la voz, se puede llevar poco a poco al otro a calmarse. No obstante, al emplear un tono de voz tranquilo y apaciguador desde el principio rara vez surte efecto, puesto que no reconoce el enfado del interlocutor, quien suele interpretarlo como mera condescendencia.

Al concordar el tono de voz con el del otro constituye la forma principal de compenetrarse por teléfono. Si se quiere terminar una conversación telefónica sin mostrarse descortés, se debe elevar y acelerar el tono de voz para introducir una discordancia, mientras se

despide con unas palabras apropiadas. El interlocutor recibe un mensaje tanto verbal como no verbal.

La concordancia corporal y verbal es fruto de la atención y el interés que sentimos de forma natural por otras personas. Puede utilizarse de manera consciente para compenetrarse con alguien; en este caso se debe tener en cuenta dos precauciones.

En primer lugar, tal vez al principio nos sintamos violentos debido a que un proceso que antes realizábamos de modo natural, se ha convertido de pronto en consciente. Ahora se tiene la posibilidad de elegir cuándo y cómo hacerlo. En segundo lugar, la concordancia corporal verbal parecerá falsa si se emplea para intentar influir en personas que no son de nuestro interés y con quienes no sentimos deseos de hablar. En realidad, en este caso no merece la pena utilizarla.

Se debe aplicar la concordancia de forma selectiva. Los profesionales que tratan a personas que padecen algún trastorno físico o mental y emplean esta técnica para compenetrarse con ellos corren el peligro de adquirir algunos de sus patrones de conducta insanos. Una de las maneras de evitarlo consiste en emplear la concordancia cruzada, que se basa en establecer una concordancia con el lenguaje corporal de nuestro interlocutor con gesto distinto, por ejemplo; marcando el ritmo de su voz con el pie.

### 1.2.3 Las palabras

La forma de escoger las palabras también constituye una vía de compenetración con los demás. En primer lugar, el uso del vocabulario técnico, siempre que sea apropiado, es una manera de establecer nuestra credibilidad profesional. En segundo lugar, las personas suelen enfatizar las palabras y frases que juzgan importantes. Si se emplea esas mismas palabras o frases en nuestras respuestas, demostramos al otro que hemos entendido y respetamos su significado.

A menudo parafraseamos lo que nos han dicho. Sin embargo, aunque una paráfrasis puede poseer el mismo sentido para nosotros, no tiene por qué ser así para nuestro interlocutor. Por ejemplo; Si al platicar con una persona, esta nos afirma, "no consigo conectar con mi jefa", y nosotros le comentamos, "¿quieres decir que no eres capaz de comunicarte con ella?", es posible que la persona obvie las palabras enfatizadas, que discrepe y replique que su comunicación es excelente, pero que no consigue ponerse en contacto con ella. No advertir una tergiversación de esta clase puede generar confusión. Se intenta que el interlocutor tome las palabras de la persona en su sentido literal y respete el sentido que les concede el hablante.

La concordancia corporal y verbal conduce a la compenetración en el nivel de comportamiento. Cuando se es capaz de establecerla de forma sistemática, se convierte en una capacidad. Sin embargo, la concordancia corporal no basta para crear la compenetración si existe discordancia entre los valores. La compenetración basada en las

convicciones y los valores es fuerte, y las creencias compartidas la fomentan, como demuestran los grupos políticos y religiosos. No obstante, no es preciso compartirlas, basta con reconocerlos y respetarlos. La compenetración en este nivel también significa respetar la cultura extranjera, un contexto profesional diferente o una nueva organización familiar. El grado más alto de compenetración se establece con el reconocimiento de la identidad del otro. Cuando una persona se siente reconocida en este nivel, se muestra más abierta a las influencias.

Ciertas personas tienen problemas de relación porque siempre piensan que están perdiéndose algo mejor. En las fiestas se muestran encantadoras, pero mientras hablan con alguien no dejan de recorrer con la vista la habitación en busca de alguien que quizá sea más interesante. La consecuencia es que resulta difícil concentrarse en la conversación. Los pensamientos se vuelven confusos, y la gente se empieza a sentir incómoda al sospechar que aburren al interlocutor, pues no se sienten reconocidos. Aún más alguien que se comporte de esta manera en el trabajo hará creer a los demás que no le da la suficiente importancia a su trabajo, por no reconocer las ideas de los demás perdiendo así credibilidad.

### **1.3 Acomodación**

La acomodación consiste en ser lo suficientemente flexible para acercarnos a la visión del mundo del otro, en lugar de pretender que se aproxime al nuestro. La concordancia del lenguaje corporal, el

tono de voz y las palabras, así como el respeto hacia las convicciones y los valores ajenos son algunos ejemplos del proceso denominado acomodación. Como metáfora, si se pasea con un amigo, la acomodación consiste en acompasar nuestro paso al suyo, no en insistir que él siga el nuestro. Al hacerlo no perdemos ni nuestra identidad ni nuestros valores. La acomodación no consiste en dejarse moldear al antojo de los demás. De hecho se requiere un fuerte sentido del yo para lograr una buena acomodación con otras personas.

La acomodación tiende un puente que sirve para guiar a los demás hacia otras posibilidades. Por ejemplo, si se concuerda nuestro lenguaje corporal con el de una persona enfadada o disgustada, se reconoce, entre otras cosas, algo que ésta considera importante; de este modo no necesita seguir insistiendo en la validez de su experiencia y se vuelve más accesible. Entonces se podrá conducir a un estado más sosegado moderando nuestra voz y cambiando nuestra actitud. Es imposible liderar a las personas sin acomodarse y compenetrarse con ellas primero.

Un claro ejemplo es el de un profesor de guitarra que recibió un día a un padre que había llevado a su hija de cinco años para una clase de prueba. A pesar de que la niña deseaba aprender, se sentía intimidada, pues era muy tímida. Ya que la niña apenas articulaba una palabra, el profesor decidió concordar su respiración, la velocidad y la frecuencia de sus gestos con los de la niña. Después empezó a aminorar gradualmente el ritmo de su respiración. Como resultado, la respiración de la niña se tornó también más lenta, y comenzó a hablar un poco. El profesor utilizó las palabras de la niña para hablar de la guitarra, concordando el tono de su voz con el de ella. Poco a

poco la voz de la niña se hizo más audible y finalmente se abrió por completo.

#### **1.4 Descripciones Múltiples**

La acomodación consiste en ir al encuentro de los demás en su propia visión del mundo. Esto no significa que se renuncie a nuestro punto de vista. Debe hacerse hincapié en la utilidad de contemplar un mismo tema desde diferentes puntos de vista. Esto se denomina descripción múltiple. Según John Grinder (1980), profesor auxiliar de lingüística, se distinguen tres puntos de vista principales.

**La primera posición** es nuestra propia realidad. Para esto consideremos algún momento en que fuimos plenamente conscientes de lo que pensábamos o creíamos, sin tener en cuenta a las demás personas. En ese momento nos encontrábamos en la primera posición.

**La segunda posición** consiste en aceptar el punto de vista de los demás. Pensamos: "¿qué opinarán de esto?" La concordancia del lenguaje corporal ayuda a adoptar esta actitud. Puesto que la comunicación constituye un proceso interactivo, cuanto mejor comprendamos cómo piensa y siente nuestro interlocutor, mayor será nuestra capacidad de comunicación para conseguir nuestro objetivo en dicha interacción.

**La tercera posición** es la capacidad de tener un punto de vista objetivo e imparcial y observar las relaciones que mantenemos con otras personas como si las viéramos desde fuera. Ésta es una habilidad muy importante, sobre todo si nos sentimos bloqueados.

La adopción de estas tres posiciones en una situación se denomina *triple descripción*. Todas son importantes, y los mejores comunicadores pasan de una a otra con soltura. Una persona que se mantiene siempre en la primera posición es como un dinosaurio egoísta que pisotea ciegamente los sentimientos de los demás. La persona que habitualmente adopta la segunda posición es muy influenciable, un mártir que descuida su bienestar y sus necesidades para satisfacer las de los demás. Quien permanece casi siempre en la tercera posición se mantiene despegado de la vida y no se compromete consigo mismo.

Para actuar sabiamente se precisan las tres perspectivas. Son distintas, y es esa diferencia la que proporciona riqueza y variedad, al igual que la uniformidad conduce al aburrimiento y la mediocridad. La descripción múltiple es como contemplar los innumerables puntos coloreados de una estereografía desde diferentes ángulos, hasta que surge la imagen tridimensional. La capacidad de ver las cosas desde muchas perspectivas diferentes forma parte de la flexibilidad de respuesta de las personas con éxito. La tremenda riqueza del mundo no cabe en un solo punto de vista, y por ello tomamos diferentes partes de él y las combinamos para crear nuestro mundo distintivo.

La compenetración constituye el primer paso hacia una buena comunicación.

### **1.4.1 Relaciones Interpersonales.**

Se establecen relaciones entre dos personas cuando ambas se provocan respuestas mutuamente. Si deseamos cambiar el modo de responder, primero debemos modificar nuestras acciones. Esto significa un cambio de sentido para la otra persona, y el bloqueo entre ambas se rompe. Casi todos hemos mantenido una relación con una persona, ya sea un familiar o compañero de trabajo, de la cual pensamos que si dejará de actuar de tal forma todo iría mejor. Para esta clase de relación es preciso analizar lo que está ocurriendo.

Analicemos qué conducta de esa persona representa un problema. Por ejemplo, tal vez la encontramos agresiva, insensible o crítica, de modo que en su presencia nos sentimos intimidados, enfadados o irritados. Es importante definir y catalogar tanto nuestra conducta como la de la otra persona. Podemos preguntarnos en qué nivel lógico nos sentimos amenazados. Es posible que sea una cuestión de identidad o tal vez atente contra nuestras convicciones o valores. El simple hecho de reflexionar sobre esta relación puede conducirnos a un estado eficaz. Ahora al hacer esto puede que nos sintamos de una forma que no queremos que afecte a nuestras futuras acciones, por eso es importante pensar en otra cosa. Debemos movernos, sacudirnos de esa sensación. A esto se le denomina cambio de estado.

Después, debemos imaginar la relación desde el punto de vista de la otra persona, adoptando así la segunda posición. ¿Qué le parece nuestra conducta? ¿Cómo la denominaría? ¿Cómo se siente en

nuestra compañía? Antes de continuar, es preciso también, salir de ese estado emocional.

Por último, debemos contemplar la relación desde fuera, como un observador externo. Así nos colocamos en la tercera posición. Una forma de hacerlo consiste en imaginar que estamos sentados ante un escenario, sobre el cual nos encontramos junto con la otra persona y observamos sus acciones y nuestras respuestas a ellas.

En lugar de preguntarnos cómo podemos cambiar la conducta de esta persona, debemos hacernos la pregunta de cómo reforzamos o cómo desencadenamos su conducta.

¿Qué respuestas alternativas podemos ofrecer a esa persona?  
¿Qué nos hace repetir nuestra conducta?

Cuando nos comunicamos con alguien, buscamos la manera de influir en él; por tanto tenemos un propósito en mente. De ahora en adelante es importante decidir cuál será este propósito.

#### **1.4.2 El propósito de nuestras Intenciones**

Llegamos a formularnos todo tipo de preguntas porque queremos conocer las respuestas, porque estamos buscando algo. Pero no siempre nos hacemos la pregunta correcta, lo que nos lleva a la confusión de nosotros mismos y la mala interpretación por parte de los demás, por lo que la cuestión definitiva es: ¿qué queremos?

Todos nuestros actos tienen un motivo. Siempre queremos algo, aunque no siempre sepamos bien de qué se trata. Eso se aplica incluso en los aspectos más triviales. Cuando tenemos hambre, nuestra meta es comer, cuando tenemos sueño, dormir. Las calles están llenas de personas que andan, conducen, toman autobuses, trenes y aviones, para dirigirse a algún lugar con algún motivo. Si no fuese así, la conducta humana sería aleatoria e incomprensible. Por tanto es preciso inferir que la conducta humana es intencional.

Todos tenemos objetivos a corto y a largo plazo, cosas que deseamos y necesitamos ya sean posesiones, destrezas, trabajo, relaciones, estados de ánimo, formas de trabajo o ser. Todos estos conceptos se consideran resultados; efectos que queremos provocar en el mundo. Un resultado es mucho más específico que una meta. Se habla de un resultado cuando sabemos qué veremos, oiremos y sentiremos en el momento de conseguirlo. Las metas corresponden a lo que deseamos, y los resultados a lo que creamos. Por definición, creamos resultados continuamente a lo largo de la vida, incluso cuando no hacemos nada, pero no siempre son los resultados que deseamos. Sabemos que no siempre obtenemos lo que deseamos, unas veces debido a acontecimientos que escapan a nuestro control, otras a que no planeamos nuestras acciones de forma adecuada. Por otro lado, si ignoramos lo que queremos, no tendremos la más mínima posibilidad de conseguirlo. La clave para dominar la fuerza creativa de nuestra vida reside en fijar los resultados que deseamos lograr. Si no determinamos qué resultados ambicionamos, el azar o los demás lo harán por nosotros.

Es mejor concedernos el derecho a cambiar o desechar un resultado según nuestras necesidades. Debemos determinar qué

queremos, analizar lo que estamos consiguiendo y, si es necesario, variar nuestras acciones.

La pregunta sobre que queremos, genera resultados que nos orientan hacia una solución, un estado ambicionado. La pregunta habitual de "¿cuál es el problema?" Se centra en aquello que no funciona en el estado actual, lo que no nos mueve hacia ningún objetivo. Si nos centramos en los problemas, surgen cuestiones como: ¿Por qué tengo este problema? ¿Cómo me limita? ¿Quién tiene la culpa? El descubrimiento de los motivos históricos de un problema y la asignación de la culpa no suelen aportar la solución para sacarnos del problema.

## **1.5 Congruencia**

La autocompenetración es la capacidad de acomodarnos y liderarnos con nosotros mismos. De este modo el estado de compenetración entre la mente y el cuerpo se denomina congruencia. Ser congruente significa ser de una sola pieza; es decir, que nuestro lenguaje corporal, nuestro tono de voz y nuestras palabras transmitan el mismo mensaje. Nuestras convicciones y valores son acordes con nuestras acciones. Hacemos lo que decimos.

No obstante, congruencia no es lo mismo que perfección. Utilizando una metáfora auditiva; la congruencia no consiste en que las diferentes partes de nosotros canten la misma melodía, sino en que interpreten la misma partitura. En forma de una metáfora visual;

un lienzo pintado de un único color no es un cuadro, sino simplemente es un fondo. Es necesario mezclar distintos colores, incluso algunos que solos podrían parecer inadecuados, para pintar un cuadro completo e interesante. De manera similar, nuestras debilidades ofrecen las mejores oportunidades de aprender, ya que nos indican la dirección de cambio. Podemos aprovecharlas para afinar la orquesta y matizar los colores de nuestra paleta, creando sinfonías y pinturas de mayor riqueza y sentido.

Cuando nos fijamos un resultado, nos esforzamos por cambiar nuestra forma de vida actual a otra que nos parece mejor. Pasamos del estado presente al ambicionado. El cambio no siempre resulta fácil a veces somos congruentes; en otras palabras, estamos totalmente comprometidos con el cambio y compenetrados con nosotros mismos. En otras ocasiones somos incongruentes; nos sentimos incómodos con nosotros mismos, nos sumimos en un conflicto interno.

Este conflicto se puede producir de dos maneras distintas a la vez, la incongruencia puede ser simultánea. Por ejemplo, una situación común en la que alguien nos pide un favor que nos desvía de nuestros quehaceres. Queremos complacerle, pero no deseamos abandonar nuestras tareas. Así pues, tal vez accedemos a hacer el favor, pero nuestro lenguaje corporal y tono de voz desdican nuestras palabras. El "sí" es realmente un "sí, pero...". Otro ejemplo es cuando intentamos terminar un trabajo y, de algún modo, no conseguimos concentrarnos en la tarea, una parte de nosotros desea completarla, mientras que la otra exige descansar, y ambas lo requieren de inmediato.

Resulta incómodo hallarse sometido a esta clase de incongruencias. Es posible que después de hacer una labor lo presentemos a alguien, y esta persona responda con tono de aburrimiento o burla que es un trabajo bien hecho. El rechazo abierto resulta más fácil de asimilar, pues al menos sabemos a qué atenernos. En cambio la incongruencia nos transmite un mensaje confuso y, por tanto, es difícil saber cómo reaccionar.

Para abordar la incongruencia de los demás con habilidad es preciso aceptarla como tal. De este modo se vuelve comprensible. Luego, si lo deseamos, podemos ponerla a discusión comentando: "has dicho sí, pero he advertido ciertas reservas. ¿Podrías explicármelas?" En el caso de los vendedores es especialmente importante identificar las incongruencias de los clientes, puesto que éstas ocultan sus reparos al producto, que han de ser discutidos.

La segunda clase de incongruencia es la secuencial; se produce cuando hacemos algo que luego nos arrepentimos. Es como si tuviéramos un "yo" primero, y otro "yo" distinto después. Cuando una persona incumple una promesa, demuestra esta clase de incongruencia.

Estamos compuestos de muchas partes, como un equipo que a veces se agrupa y otras se dispersa, o como una orquesta que en unos momentos toca al unísono y otras, no. Por ejemplo, no dispensamos el mismo trato a nuestros amigos que a un policía que nos para por una infracción de tráfico o que a los niños.

Una parte distinta de nosotros entra en juego según la situación. No poseemos una personalidad monolítica, pero las distintas partes

guardan cierta unidad; forman un equipo, componen una orquesta. No somos un miembro concreto del equipo ni un solista de la orquesta. Somos congruentes cuando el equipo aúna esfuerzos y la orquesta toca en armonía.

*Un ejemplo cercano a la empresa es el de que fuera mi superior inmediato en la fábrica de PVC, el Gerente de Producción. En sus funciones tenía dos grandes responsabilidades; la función principal es la del buen funcionamiento de su departamento, que entre muchas cosas le requiere realizar la producción a tiempo. La otra función importante es como superior del departamento de Control de Calidad la cual le exige no dejar pasar a venta ningún producto que no pase las especificaciones de calidad requeridas para la venta.*

*Esto ocasiona que sus órdenes terminen siendo incongruentes entre sí por un lado exigiendo la aceptación de producto con defectos y por otro lado reclamando el acceso de producto defectuoso. Si se analiza un poco, su personalidad busca un satisfactor instantáneo aunque éste melle sus propósitos a largo plazo. Sin embargo, preguntándonos que es lo que en realidad quiere se concluye que su objetivo es el de obtener productos de buena calidad a tiempo justo. Dejando así el problema de su incongruencia por un lado para poder enfocarnos en lo necesario para conseguir el resultado deseado.*

## **1.6 Mapa de la Realidad**

Todos los seres humanos comparten los mismos cinco sentidos y la misma base neurológica. Sin embargo, ven, oyen y perciben el mundo de formas muy diferentes. Por tanto, surge la cuestión de cómo damos sentido a lo que sucede. En primer lugar, no los seres humanos no son receptores pasivos. El cerebro humano no se detiene a pensar si el sabor que le llega o si el sonido que oye es uno agradable, simplemente lo percibe y después reacciona. Al tiempo que descubre que es lo que le interesa e importa, fortalece ciertas conexiones neurales y debilita otras. Por tanto los seres humanos se sienten atraídos por aquello que les interesa. La naturaleza no posee etiquetas, son los seres humanos quienes las asignan.

Los sentidos son los canales por los que se percibe el mundo exterior. Si se pone atención al entorno, mirando alrededor, observando objetos, escuchando sonidos, percibiendo los olores y sabores, se está utilizando los sentidos en el presente. Ahora si se recrea las experiencias se hace también a través de los sentidos, por lo que se infiere que procesamos toda la información a través de nuestros sentidos.

Sin embargo los sentidos son receptivos a unos determinados aspectos del entorno. Por ejemplo, el ojo humano responde a una estrecha banda de frecuencia electromagnética que estimula la retina, y luego envía el mensaje a la zona óptica cortical de cada hemisferio para que sea analizado. En el proceso de análisis la información nueva se vincula con recuerdos de experiencias

precedentes para crear una percepción denominada "presente recordado". Se proyecta esta percepción al exterior y se actúa como si realmente se estuviese allí fuera. Somos como espectadores que piensan que la película transcurre en la pantalla cinematográfica, cuando en realidad se encuentra en un rollo en la cabina de proyección. Sólo podemos afirmar con seguridad que no sabemos a ciencia cierta que hay ahí fuera.

No obstante, puesto que estamos dotados de conciencia, poseemos la capacidad de decidir cuáles de las señales del entorno son más importantes y, por tanto, merecen entrar en el campo de nuestra conciencia. Si abriésemos las puertas de la percepción nos veríamos inundados de señales. Estas puertas tienen guardianes que son las convicciones, los valores, los intereses, las ocupaciones y las preocupaciones. Las cuales nos protegen de la sobrecarga sensorial.

Lo que percibimos forma un mapa de la realidad, algunas de cuyas secciones aparecen muy detalladas, otras imprecisas y algunas pueden incluso hallarse vacías. Las personas responden a su mapa de la realidad, no a la realidad en sí. Alfred Korzybski (1994) señala: "El mapa no es el territorio". Es necesario modificar nuestro mapa para enriquecerlo y así nos proporcione mayor campo de elección.

## **1.7 Sistemas de Representación**

Vivimos en el mapa que nosotros mismos construimos. A la hora de crearlo, debemos recordar dos cosas:

1. La manera en que empleamos los sentidos para explicar el entorno afecta a nuestra forma de pensar y nuestra experiencia interior.
2. Podemos cambiar nuestra experiencia modificando la manera en que utilizamos, en nuestro interior, los sentidos.

Poseemos una gran capacidad para crear experiencias interiores. Un recuerdo doloroso nos provoca una mueca de disgusto. Un recuerdo agradable nos hace sonreír y volver a experimentar placer. Al imaginar que mordemos un limón empezamos a salivar. Mediante el uso de los sentidos representamos ante nosotros experiencias vividas. Por ello los sentidos se denominan "sistemas de representación", y hay cinco: Vista (Visual), Oído (Auditivo), Tacto (Cinestésico), Gusto (Gustativo) y Olfato (Olfativo).

Existen algunas diferencias entre los sistemas. Muchas personas utilizan el sistema auditivo para hablar consigo mismas, y algunas consideran que en esto consiste "el pensamiento". De hecho se trata de una forma de pensar, no la única. El sistema cinestésico se compone de sensaciones procedentes del equilibrio (el sistema vestibular), el interior del cuerpo, y táctiles, que provienen directamente del entorno. Asimismo, hemos de tener en cuenta las

emociones y los sentimientos que nos provocan una determinada persona o una situación. Se trata de agrupaciones de sentimientos internos que englobamos bajo las etiquetas de "miedo", "ansiedad", "amor", "odio", etc.

A través de los sistemas de representación nuestro mundo interno se halla sometido a un proceso continuo de creación, y poseemos tal habilidad que somos capaces de crear cocteles sensoriales. Una vez que somos los autores de nuestro mundo interno, podemos empezar a moldearlo a nuestra conveniencia, en lugar de dejar que nuestro cerebro lo haga por nosotros. Al igual que desarrollamos aptitudes y preferencias a partir del uso de los sentidos en el entorno, en nuestro interior hacemos lo mismo con los sistemas de representación y desarrollamos referencias. Si tenemos una preferencia visual, es posible que nos interesen el dibujo, el diseño de interiores y la moda, las artes plásticas, la televisión, las películas, el arte-terapia y el simbolismo artístico, la pintura, las matemáticas y la física. Si manifestamos una preferencia auditiva, quizá nos atraiga el lenguaje, la literatura, el drama lírico, la música, las terapias basadas en la conversación, la educación y la oratoria. Una preferencia cinestésica puede manifestarse en el interés por el deporte, la carpintería, la gimnasia, las terapias corporales y el atletismo. Cuánto más ejercitemos nuestros sentidos en el entorno, más agudos se volverán y mayores serán las probabilidades de reforzarlos como sistemas de representación. Esto no significa que estemos encasillados, sino que tenemos tendencias más arraigadas y quizá algunos puntos débiles derivados de no utilizar casi nunca un determinado sistema de representación.

Hemos de conocer nuestras preferencias y tendencias más favorables. Muchas personas consideran que carecen de aptitudes para la música, el arte o las matemáticas, cuando en realidad ocurre que no emplean el sistema de representación adecuado. Se ha demostrado que, cuando se les enseña a desarrollar sus sistemas de representación, se vuelven muy hábiles en aspectos que antes no dominaban.

Cuando recreamos una experiencia, es probable que utilicemos uno de los sistemas como vía de acceso. A este sistema se le denomina "sistema guía". Si se trata del visual, será como el icono de un programa informático; con sólo pulsar el ratón, el programa se abre. Si es el sistema auditivo el que nos guía, será como oír el primer compás de una pieza de música e identificarla en el acto, si el sistema guía es cinestésico, nos provocará la sensación de haber recordado algo clara y repentinamente.

Los sistemas de representación son de gran importancia para comprender nuestras relaciones. Solemos escoger como amigos a personas con quienes compartimos el sistema de representación principal, ya que solemos coincidir en los mismos intereses.

Una vez que hemos descubierto cómo piensan las personas, estamos en condiciones de comprender qué valoran y también qué les enoja. Es probable que a las personas con predominio del sistema visual les moleste un entorno sucio o desordenado. A los individuos que prefieren el sistema auditivo probablemente les incomode el ruido, y necesiten un lugar tranquilo para trabajar. A las personas cinestésicas les gusta la comodidad, y por tanto les afecta cómo y dónde se sientan. Mientras estén a gusto, posiblemente no les

importe trabajar en entornos ruidosos y desordenados que volverían locos a sus compañeros. Una vez que conocemos los sistemas de representación a fondo, podemos comprender por qué las personas son tan diferentes. Todos podemos procurarnos unas condiciones de trabajo que nos agraden y, al mismo tiempo, entender y respetar las necesidades de los demás.

## **1.8 Fisiología del Pensamiento**

La mente y el cuerpo constituyen un solo sistema. Nuestra forma de pensar se refleja en las respuestas fisiológicas. Las personas que están visualizando tienden a mirar hacia arriba o hacia delante y es probable que contraigan los músculos del cuello. Asimismo, tal vez arruguen la frente, como si intentasen fijarse en algo. Las personas que pasan mucho tiempo visualizando pueden padecer dolores de cabeza o sufrir contracciones en los músculos del cuello. Es posible evocar imágenes mentales claras al tiempo que se relajan los músculos del cuello.

La respiración constituye una parte vital de la fisiología. Cuando las personas visualizan, tienden a adoptar una postura erguida, estén de pie o sentadas, y respiran con la parte superior del pecho, lo que produce una respiración rápida y poco profunda. Por ese motivo las personas que visualizan tienden a respirar y hablar rápidamente.

La fisiología que corresponde al pensamiento auditivo es distinta. En este caso se aprecian pequeños movimientos rítmicos del cuerpo,

en particular un balanceo. El tono de voz es claro, expresivo, a menudo musical. Algunas personas ladean habitualmente la cabeza mientras reflexionan; otras la apoyan en una mano, como si estuvieran hablando por teléfono. Escuchan voces y sonidos en el interior de su cabeza. Asimismo, tal vez mueven los labios silenciosamente mientras hablan para sus adentros.

Las personas cinestésicas suelen adoptar una posición encorvada, incluso desmadejada. Suelen mirar hacia abajo, pues así perciben mejor las sensaciones de su cuerpo. Tienden a respirar con el abdomen y, puesto que la respiración abdominal es más lenta y profunda, a menudo hablan con voz baja y pausada. Los sentimientos no se manifiestan con la misma rapidez que las imágenes, de manera que una conversación entre un individuo que piensa de manera visual y otro que lo hace cinestésicamente puede resultar frustrante para ambas partes. El primero puede perder la paciencia porque su interlocutor habla más lentamente y tarda más en responder que él. Por otro lado, éste último puede incomodarse al sentirse que se le apremia.

Con esto no se pretende afirmar que existe un lenguaje corporal universal, pero sí que todos nos servimos de los diferentes sistemas de representación y un buen número de personas manifiestan una preferencia por uno de ellos. Cabe la posibilidad de que nuestra fisiología acabe por manifestar algunas de las características propias de ese sistema, al igual que nuestros gestos habituales moldean con el tiempo nuestros rasgos faciales, formando arrugas en el frente, alrededor de los ojos y los labios.

### **1.8.1 Predicados**

Los lenguajes son ricos y flexibles y ponen a nuestra disposición incontables maneras de expresar los pensamientos. A veces no encontramos la palabra adecuada para formular nuestros pensamientos, mientras que las que se nos ocurren no nos sirven. Por otro lado, personas diferentes expresan una misma idea de manera distinta, según el lenguaje del sistema de representación que se utilice. Por ejemplo, algunas personas se despiden diciendo "nos veremos", otras con "te llamaré" y otras "estaremos en contacto".

El lenguaje es un reflejo de la experiencia interna. Simboliza nuestro pensamiento de forma precisa. Si desarrollamos el oído interno, las palabras resultan sumamente significativas. A las palabras y frases que indican qué sentido estamos utilizando se les denomina como "predicados".

A continuación se enumeran algunos predicados comunes de los cinco sistemas de representación:

#### **Predicados Visuales**

Mirar, enfocar, imaginar, ver, contemplar, color, pálido, notar, ilustrar, revelar, interiorización, perspectiva.

Quedarse en blanco.

Veo adónde quieres llegar.

Tener a la vista.

Dar color a la vida.

Un oscuro pasado.

Un brillante porvenir.  
Ver con malos ojos.  
Mi punto de vista.

### **Predicados Auditivos**

Decir, ruidoso, sonido, sordo, comentar, discutir, sin habla, silencio, escuchar, música, armonía.  
En la misma onda.  
Hacerse el sordo.  
Decir lo que uno piensa.  
Palabra por palabra.  
Hablar alto y claro.  
¿Qué has dicho?

### **Predicados Cinestésicos**

(Incluyendo el gusto y el olfato)

Tacto, sólido, tibio, frío, áspero, asir, sostener, suave, pesado, débil, caliente, liso, mover.  
Aferrarse a una idea.  
Aguantar un poco.  
Un tipo frío.  
Dar en el clavo.  
Una discusión acalorada.  
Actuar con tacto.

## **Predicados Olfativos**

Nariz, olor, acre, fragante.

Un asunto que huele mal.

Olor a rosas.

Tener olfato para los negocios.

## **Predicados Gustativos**

Picante, dulce, amargo, salado.

Una experiencia amarga.

Paladear la buena vida.

A nadie le amarga un dulce.

Asimismo hay palabras no específicas que no pertenecen a ningún sistema de representación concreto: idea, decidir, pensar, saber, aprender, cambiar, organizar, meditar, comprender.

El lenguaje basado en los sentidos constituye una herramienta muy útil para ejercer influencia y comunicarnos con los demás.

En primer lugar debemos conocernos a nosotros mismos e identificar a qué modo de lenguaje y pensamiento damos preferencia. Después fijémonos en cómo expresan los demás sus pensamientos. Tras prestar atención durante un tiempo a la clase de predicados sensoriales que acostumbran emplear las personas, probablemente empezaremos a reconocer algunos patrones. Puesto que las personas utilizan el lenguaje de forma congruente con el sistema de representación de su predilección, la manera más fácil de identificarlo

consiste en escucharlas, atendiendo no tanto al contenido como a la forma en que se expresan.

Una vez que hayamos desarrollado la capacidad para captar los predicados sensoriales, podemos emplearla para acomodarnos a los demás. Para compenetrarnos con ellos verbalmente debemos usar predicados del mismo sistema de representación que nuestros interlocutores. Por ejemplo, al comentario "No puedo tomar una decisión si no me explicas algo más del asunto", se deberá responder: "¿Qué quieres que te explique?". En cambio, si esa persona hubiese mencionado algo relativo al futuro, nos habríamos acomodado mejor contestando con alguna metáfora sobre la panorámica de un camino hacia el futuro. El pensamiento se une con la fisiología, y ambos se asocian con el lenguaje.

## **Capítulo 3**

### **Comunicación Administrativa**

#### ***1.1 Medios de la Comunicación Administrativa***

En las empresas de la Industria Química las personas se comunican por diversos motivos, de distintas maneras como la palabra escrita, la palabra hablada, la comunicación no verbal, los números, los dibujos y los gráficos, y por medios diferentes como el teléfono, la reunión cara a cara, la videoconferencia, el correo electrónico, la carta y el comunicado, etc. Los buenos comunicadores procuran elegir el medio más idóneo según el tipo de mensaje que desean transmitir.

Es más fácil criticar la capacidad de comunicación de los demás que la propia. Creemos ser buenos comunicadores mientras pensamos que son los demás quienes no saben hacerse entender. Sin embargo, el buen jefe necesita más una valoración crítica de sus propias dotes para la comunicación y procurar mejorarlas.

Para tener una buena comunicación se requiere paciencia, destreza y voluntad. Lo que se necesita es:

- Exactitud, a fin de transmitir mensajes claros y precisos;
- Atención a los sentimientos y las opiniones de la persona destinataria del mensaje;
- Destreza en la transmisión (la capacidad para decir lo que se quiere, de la manera más adecuada).

Nos comunicamos a fin de entender y ser entendidos, se trata de un proceso de doble sentido. Se tiene que enviar un mensaje a un destinatario y éste debe ser captado y comprendido. Para saber si ha sido captado y si ha sido correctamente entendido, se necesita una retroalimentación. Es lo que ocurre cuando el interlocutor dice "sí lo comprendo", o por el contrario, "perdón, pero no lo he entendido", en cuyo caso se debe tratar de transmitir el mismo mensaje pero con más claridad y desde otra perspectiva. Impartir un mensaje no es lo mismo que comunicación en ambos sentidos.

### **1.1.1 Información**

Informar significa dar noticia de una cosa, enterar. Es sinónimo de comunicar. Pero en un sentido más restringido información se entiende por "aquello que es comunicado", de esta forma, la información es el contenido de la comunicación.

En administración, la información es “el cúmulo de datos llenos de significado que comunican conocimientos útiles.”.

El sistema de comunicación administrativa es el proceso de doble sentido por el que las personas que trabajan en una institución, o que tienen contacto con ella, se intercambian información, con un propósito.

### **1.1.2 Número de personas que intervienen**

En la administración, se presentan diversas situaciones que implican distintas formas de comunicación. Existen tres situaciones:

- Comunicaciones de persona a persona;
- Comunicaciones de persona a grupo o de grupo a persona;
- Comunicaciones de grupo a grupo.

### **1.1.3 Medio empleado para transmitir el mensaje**

Por el medio empleado para transmitir el mensaje, las comunicaciones pueden dividirse en tres grupos:

### *Orales*

Las que utilizan la palabra hablada. Pueden subdividirse en dos clases:

- Las llamadas "cara a cara", que suponen la presencia simultánea de dos o más personas en un lugar determinado, como las entrevistas, charlas, reuniones, etc.

Estas comunicaciones "cara a cara" son un medio preferido por los supervisores, ya que se puede utilizar el gesto, el ademán y la inflexión de la voz para expresar el mensaje, además que facilita la comunicación bilateral. Pueden intercambiarse ideas. Hay oportunidad para que los subordinados hagan sus réplicas o consultas y permite la retroacción, o sea, la comprobación de la correcta recepción del mensaje. Si éste no ha sido bien recibido, el supervisor puede repetir la comunicación en términos diferentes y explicarlo ampliamente.

- Las comunicaciones que se realizan a través de un aparato mecánico, eléctrico, etc., como el teléfono, los altavoces, las grabaciones, etc.

### *Escritas*

Las que utilizan la palabra escrita. Entre las más comunes se encuentran las cartas, las circulares, los telegramas, las memorandas, los boletines, los manuales, los carteles, los periódicos

o revistas de la empresa, los tableros de información, los folletos, el correo electrónico, los programas de mensajes instantáneos, etc.

La comunicación escrita ofrece mayores dificultades que la oral. El autor de una comunicación escrita no sabe hasta qué grado lo están entendiendo, ni puede ayudarse de gestos o ademanes para especificar sus ideas.

### *Símbolos*

Las que utilizan símbolos convencionales o señales. Las señales pueden ser audibles o visuales.

Las audibles son hechas con silbatos o campanas, etc., para indicar la hora de entrada o de salida en una fábrica, mientras que las visuales son hechas con los brazos, como las que emplean los ferrocarrileros, o por medio de imágenes, como las que se emplean en las carreteras o dentro de las fábricas para marcar peligro, prohibición de paso y otras medidas de seguridad.

Hay también medios audiovisuales como películas, circuitos cerrados de televisión, etc., en que se pueden combinar palabras e imágenes.

## **1.2 Comunicaciones internas y externas**

### **1.2.1 Internas**

Son aquellas que se producen entre los miembros de un mismo organismo o empresa. Por ejemplo; una reunión del comité directivo, una orden de trabajo, una consulta al supervisor.

### **1.2.2 Externas**

Son aquellas que se originan entre uno o varios de los miembros de un organismo o empresa y personas que no pertenecen a ella. Por ejemplo; una carta a un proveedor, una entrevista con un cliente, una solicitud a una oficina de gobierno.

## **1.3 Comunicación Formal**

Es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas. Tiene lugar entre el personal, de acuerdo con las líneas de comunicación señaladas y los procedimientos establecidos en la organización formal. Están previstas y reguladas en las cartas y manuales de organización.

El sistema formal de comunicación está constituido por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información con datos relativos al trabajo, entre las diversas unidades administrativas. Tiene por objeto lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización formal.

Por el nivel en donde se inicia la comunicación y el nivel del destinatario, las comunicaciones se dividen en verticales y horizontales o laterales.

### **1.3.1 Comunicaciones Verticales**

Son aquellas que parten de un miembro del organismo administrativo de un nivel distinto al del destinatario, pueden ser descendentes o ascendentes:

#### **1.3.1.1 Comunicaciones Descendentes**

Son las que fluyen de arriba hacia abajo, a través de la cadena de mando, y que utilizan los supervisores para ponerse en contacto con sus subordinados, según el grado de autoridad que gocen.

#### *Las Órdenes.*

Son comunicaciones que sirven para mandar a otros lo que deben o no deben hacer. Se basan en la autoridad de quien las da sobre

quien las recibe. Representan el ejercicio de la autoridad, que por tanto debe estar bien definida y ampliamente difundida. Proviene de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Son siempre concretas y exigen cumplimiento por parte del subordinado.

Un ejemplo de orden: "por favor, suelde usted con la soldadura de acetileno estas dos piezas, ahora mismo."

Las órdenes pueden darse por cualquier medio, a través de palabras habladas, escritas o de señales. También en entrevistas o reuniones, o por teléfono o altavoz.

Pueden significar una comunicación de individuo a individuo, de individuo a grupo o de grupo a grupo, como las órdenes que deben emanar de un cuerpo colegiado y constar en algún documento suscrito por sus miembros.

Es importante recalcar que una orden puede cumplirse por una o varias de las siguientes razones:

- ***Por los beneficios que reporte su cumplimiento.***- Por ejemplo; Cuando un empleado ha llegado temprano durante todo el mes, sabiendo que recibirá un bono por este comportamiento, o tan solo lo cumple por que sus superiores lo tomarán por un empleado responsable.
- ***Por temor a las consecuencias de su incumplimiento.***- Como ejemplo, puede ser que la orden sea abrir la válvula del gas para purgar un reactor y el empleado lo cumpla por temor a que cause

una avería en el reactor o simplemente lo cumpla por temor a hacer enojar a su superior.

- ***Por lealtad a la persona de quien emana.-*** Muchas son las razones por las que se generan estas lealtades ya sea por el poder que esta persona ejerce sobre el empleado, por la conveniencia de mantenerla contenta o tal vez por la posible convicción de que esa persona "siempre" esta en lo correcto.
  
- ***Por reconocimiento de la autoridad de quien la da.-*** Tal vez sea el caso que sea el mismo dueño quien encargue al supervisor de producción que tenga especial cuidado de una determinada línea de producción.
  
- ***Por el simple hábito de obedecer.***

Asimismo existe un amplio parámetro de intensidad en el cumplimiento de las órdenes, a continuación se muestran los grados más representativos:

- ***Con aceptación plena.-*** Ya sea que se tiene la convicción de que con el cumplimiento de la orden beneficiará al proceso, o por lealtad pero la orden se lleva a cabo con cooperación.
  
- ***Con obediencia pasiva.-*** Es cuando el subordinado cumple la orden sin protestas pero incluso sin entusiasmo.
  
- ***Con resistencia o actitud no cooperativa.-*** La resistencia se puede deber a varios aspectos. Tal vez, el subordinado no crea

que la orden sea efectiva para el proceso, o tal vez tenga un diferente criterio respecto a como sea mejor ejecutarla, o simplemente no tenga confianza en la persona que la emite. Cualquiera que sea la razón al obedecer la orden sin el debido cuidado puede provocar que ésta no se ejecute de manera efectiva.

### *Las Instrucciones.*

Las instrucciones son preceptos que casi siempre dan información o conocimientos sobre una manera satisfactoria y recomendable de efectuar una labor determinada.

Recalcan "la forma de hacerlo", y el acatarlas ayuda a lograr la ejecución correcta y ordenada de un trabajo.

Son por tanto comunicaciones menos concretas, de carácter más general que las órdenes y se refieren a situaciones de mucha mayor amplitud.

Persiguen la uniformidad en la ejecución de las tareas, y son muy útiles en el entrenamiento de los trabajadores y en la prevención de accidentes.

Como las órdenes, también requieren acatamiento.

Un ejemplo de instrucción oral sería: "Cuando vaya a usar la soldadora de acetileno, cerciórese de que la superficie esté limpia,

que la soldadura está correctamente colocada y póngase la máscara protectora antes de empezar a soldar”.

Los “instructivos de operación” y los “manuales de puesto” son ejemplos de instrucciones escritas. Deberán ser entregados o hechos del conocimiento del trabajador en la capacitación de éste, antes de que sea incorporado a su actividad laboral.

### *Las Reglas.*

Son guías de acción concretas que han sido formuladas con autoridad y sirven para que los trabajadores se enteren de las condiciones en que deben efectuarse las actividades designadas.

Mientras las instrucciones se ocupan de “como hacer una tarea”, o sea procedimientos, las reglas contienen y comunican normas.

Las instrucciones están normalmente contenidas en los instructivos y manuales de operación y la sanción por falta de acatamiento no está generalmente prevista en tales documentos. Las reglas normalmente están contenidas en reglamentos, que usualmente establecen acciones disciplinarias para quienes los infringen.

Las instrucciones son muchas veces verbales mientras que las reglas deben constar por escrito.

Las reglas deben ser impersonales y aplicarse a todas las personas que estén en la situación que prevén. Las instrucciones pueden ser

referidas a una persona en particular, para el mejor cumplimiento de su labor.

Algunos ejemplos de las reglas son; "No fumar mientras se esté en el taller", o "No se use el teléfono para asuntos personales".

Son reglas las disposiciones contenidas en el "Reglamento Interior de Trabajo" o en el "Reglamento Interior de Seguridad". Al igual que las instrucciones, las reglas deberán hacerse del conocimiento del trabajador en la capacitación.

### *Características comunes de instrucciones y reglas.*

No obstante sus diferencias, tanto las instrucciones como las reglas facilitan la supervisión, porque tienen las siguientes ventajas comunes:

- Persiguen uniformidad en la ejecución de las tareas y en el comportamiento del personal. Señalan una forma de conducta que debe seguirse cuando se presente una situación determinada.
- Ayudan a la coordinación. Sirven para que la actuación de las partes guarde relación con las necesidades del conjunto.
- Ahorran tiempo y esfuerzo de los supervisores. Estos no tienen que decidir y ordenar en cada situación de trabajo que se presente. En los casos que suelen repetirse, basta una sola decisión previa consignada en una regla o en una instrucción. No es necesario acudir a los niveles superiores para toda decisión.

- Dan normas para la evaluación del desempeño. De hecho, las instrucciones y las reglas constituyen normas mediante las cuales puede evaluarse el comportamiento de los subordinados. Sirven de fundamento para las sanciones disciplinarias.

### *Informes o avisos.*

Constituyen el flujo de información descendente formal, entre supervisores y subordinados, que entera al trabajador sobre los acontecimientos que pueden influir en su situación de trabajo, incluyendo las noticias sobre su especialidad.

No suponen necesariamente un cumplimiento o un acatamiento, como las anteriores. Son informes o avisos, que simplemente dan noticia de un hecho presente, pasado o futuro, o transmiten un conocimiento o una idea que pueden tener interés para el personal. Son verdaderos anuncios.

Comunicaciones de este tipo son las noticias aparecidas en el periódico de la compañía, los eventos anunciados en el tablero de avisos, nuevas prestaciones dadas a conocer en folletos o en reuniones, situaciones anunciadas por el altavoz, etc.

### *Comunicaciones disciplinarias.*

Son otros patrones de comunicación descendente que aparecen frecuentemente en la actividad del supervisor.

Toda buena labor merece el reconocimiento debido, y una de las formas de hacerlo es la alabanza. Así también una tarea deficiente requiere una crítica constructiva, a tiempo, para corregir malas prácticas en el desempeño del subordinado.

La alabanza y la crítica son ejemplos de comunicaciones disciplinarias.

### 1.3.1.2 Comunicaciones Ascendentes

Son las que van de abajo hacia arriba, a través de la estructura en la organización. Sirven a los subordinados para entrar en contacto con sus superiores o para que éstos estén suficiente y oportunamente informados de lo que pasa en su departamento o área del cual son responsables.

Las comunicaciones ascendentes son útiles para el supervisor, no sólo para obtener información, si no para fomentar la participación y el interés del trabajador. Si las comunicaciones se establecieran en un solo sentido descendente, los subordinados se sentirían frustrados. Es recomendable que los canales de comunicación ascendente funcionen fluidamente.

#### *Las Quejas.*

Manifiestan una inconformidad del trabajador que da a conocer a sus superiores. Puede darse de diferentes formas, directamente con el superior directo, de forma verbal cara a cara, o hasta de forma

indirecta en el buzón de quejas de la organización. Las quejas refieren tanto problemas de producción como la falta de algún material para el buen funcionamiento del proceso, así como malas condiciones en el ambiente laboral.

### *Las Sugerencias.*

Son iniciativas del personal para mejorar diversos aspectos de la organización, funcionamiento del proceso y las instituciones administrativas dentro de la empresa. Un ejemplo ideal es cuando un empleado con el suficiente conocimiento, encuentra la forma de cambiar las condiciones de la reacción principal para optimizar el gasto de los reactivos sin sacrificar la calidad del producto. Más aún, se puede sugerir la colocación de un letrero de prevención cerca de las máquinas, aun cuando puede parecer insignificante, muchas veces se descuida la seguridad y es muy necesaria cualquier medida de precaución que se venga a la mente.

*En una ocasión un operador de una máquina inyectora de PVC, se sintió muy presionado porque en su turno no parecía alcanzar la cantidad mínima de botas elaboradas, establecida por el departamento de producción. Con este retraso olvidó colocar el calcetín de algodón en uno de los moldes. Las instrucciones marcan que si un molde cruza la línea de seguridad sin que se haya concluido el uso de éste, se deberá parar la máquina para poder concluir el proceso faltante sin correr riesgos. Sin embargo este operador no siguió estas instrucciones ocasionándose un accidente en el cual se lesionó la mano.*

Es preciso preguntarnos cuál fue la causa de este accidente. Si el operador fue capacitado previamente sobre estas instrucciones y éstas mismas son precisas al respecto de tal situación. Sin embargo el supervisor de producción mencionó después del accidente, que otras máquinas manejan rejillas de seguridad que impiden físicamente la intrusión de cualquier persona a esta zona de peligro. Esto pudo ser una excelente sugerencia de haberse dado a tiempo. También lo puede ser la colocación de un letrero con información específica del riesgo que se corre al cruzar la línea de seguridad, tal como lo hacen algunas bolsas de plástico con el riesgo de asfixia.

### *Los Reportes.*

Son las comunicaciones de los subordinados a los jefes que contienen diferentes aspectos del trabajo. Por ellos, los jefes están en condiciones de conocer sistemáticamente el trabajo de sus subordinados y son excelentes medios de control. Permiten la supervisión por resultados. Pueden ser regulares o eventuales, obligatorios o voluntarios. La forma, periodicidad y detalles de los reportes varían según las necesidades y circunstancias de cada asunto o empresa.

Los reportes deben contener concretamente los resultados de las actividades que se llevan a cabo, de acuerdo a las responsabilidades del puesto que se ejerce. Estos resultados deben estar bien definidos y ser lo bastante claro para evitar las malas interpretaciones por los superiores ya sean accidentales o intencionales. Esto es, establecer tanto los objetivos de la actividad así como las fechas de ejecución, el

grado de cumplimiento y observaciones considerables para la mejora del desempeño futuro de la responsabilidad.

### *Las Consultas.*

También son comunicaciones de los subordinados a los jefes en forma de preguntas, sobre aspectos del trabajo que ameritan respuestas. La respuesta puede revestir la forma de una orden, una instrucción, una regla o un informe.

Permiten aclarar muchas dudas del personal y dan ocasión de fomentar su orientación debida y mejorar la eficiencia en múltiples aspectos.

### *Las Encuestas de Actitud.*

Son comunicaciones que tienen por objeto conocer la actitud o la opinión del personal sobre determinados asuntos que son de interés para los niveles supervisores.

Son importantes medios de comunicación ascendente de que disponen los niveles superiores para tomar decisiones que vayan a afectar al personal.

La recolección de la información puede hacerse a través de cuestionarios escritos, de entrevistas o simples charlas. Cuando el personal es numeroso se usa la técnica del muestreo.

### *Las Recomendaciones.*

Son simples consejos, opiniones o recomendaciones, de las unidades asesoras para los jefes de línea de quienes dependen.

Son opiniones técnicas o científicas sobre asuntos que requieren conocimientos o experiencia especializados, que el supervisor puede tomar o dejar, pero que generalmente se atienden por el prestigio del especialista.

Cuando aconsejan a jefes de igual nivel, constituyen comunicaciones horizontales.

### **1.3.2 Comunicaciones Horizontales**

Son aquellas que relacionan a dos miembros que tienen un mismo nivel en la organización. Son de vital importancia para la coordinación de los diferentes departamentos dentro la empresa, para alcanzar los objetivos de la misma, al mismo tiempo de que se obtienen beneficios específicos para cada área.

### **1.4 Comunicación Informal**

Es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independientemente de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni los procedimientos establecidos en la organización formal. Constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo que ocupan.

En este tipo de comunicación, la información transmitida puede o no tener relación con las actividades de la institución. El flujo de información circula por canales abiertos por la organización informal, ajenos a la estructura formal.

### **1.5 Información necesaria para el trabajador**

¿Qué se debe comunicar al trabajador? Es necesario distinguir entre lo que la empresa quiere que sepan los trabajadores y lo que estos quieren saber. Ambas cosas deberán ser comunicadas, aunque es más difícil comunicar a alguien algo que no quiere saber.

Es importante seguir el lema “reservar la información sólo cuando tenga buen motivo para hacerlo”. El compartir la información con los empleados, de modo que ellos estén enterados de lo que deben y lo que quieren saber, es una forma de fomentar su participación, su inclusión dentro de la empresa, que la sientan como suya y los

resultados de la administración, buenos o malos, como propios. Este es el ambiente más favorable para desarrollar su eficiencia en el trabajo.

Hay dos tipos de información que debe darse al trabajador; la introductoria y la permanente.

### **1.5.1 Información Introductoria**

Es la que se le da al empleado al ingresar a la organización e idealmente se le proporciona durante la capacitación antes de que sea integrado a sus labores. Se divide en dos tipos:

#### *De orientación:*

- Información sobre la empresa, su historia, sus objetivos, políticas, productos, etc.
- Información sobre los derechos y deberes de todo trabajador, como reglamentos de trabajo, política y procedimientos de personal, prestaciones y servicios a los empleados y forma de obtenerlos, etc.

#### *De instalación.*

Tiene por objeto poner al empleado dentro de la rutina de su propio trabajo:

- Información sobre lo que se espera del nuevo empleado, en que consiste su trabajo y como ha de ejecutarlo, como se medirá la cantidad y calidad de su ejecución, medidas de protección y seguridad para su realización, etc.
- Información sobre el lugar y la manera de obtener los materiales, accesorios, equipos, herramientas o útiles de trabajo que puedan necesitar;

Esta información de instalación usualmente la da en forma personal el supervisor o en su defecto un empleado específicamente capacitado en dichas tareas. Cuando la empresa se maneja bajo una rigurosa normatividad de calidad, bajo ningún motivo se podrá registrar que el empleado ha recibido esta información por alguien que no se encuentre debidamente acreditado.

Es necesario destacar la importancia de que el empleado conozca y comprenda a la perfección esta información. Ya que el empleado será evaluado, con el desempeño de las actividades contenidas en ella. Por lo que una deficiente transmisión de la Información Introdutoria provocará un deficiente desempeño de las labores del empleado.

### **1.5.2 Información Permanente**

Es la que debe darse continuamente mientras el trabajador esté prestando sus servicios y comprende:

*Información sobre su trabajo:*

Qué tareas debe hacer, cómo, cuándo, dónde, por qué y para qué propósito debe hacerlas, a quién ha de reportar el trabajo hecho.

Esta información la da el supervisor en forma de órdenes, reglas, instrucciones, etc.

Resulta obvia la importancia de este tipo de información, sin embargo para redundar en este aspecto surge un excelente ejemplo:

*Cuando ingrese a esta empresa, mi superior directo se encontraba incapacitado y mi predecesor partió sin dejar vínculos ni formas de contactarle, además de que ningún miembro de la fábrica era capaz de darme la capacitación debida. Por tanto, estuve alrededor de un par de meses indagando por todos los medios de la fábrica cuales eran todas mis responsabilidades.*

*Este asunto se agrava más si consideramos que mi puesto involucraba una Gerencia de Control y Aseguramiento de Calidad y el hecho de que en ese entonces no tenía experiencia alguna en el tema. Más aún, cuando mi superior se reintegró a las labores, le pedí una guía detallada de mis responsabilidades y sólo se dedico a darme unas cuantas consideraciones menores sobre un par de productos que se encontraban en ese momento en producción. La consecuencia fue que me fui enterando de algunas de las responsabilidades más importantes cuando su constante omisión causó graves estragos en la empresa.*

Por todo lo anterior. Es importante llevar una descripción escrita de las actividades de cada empleado con copias en distintos medios para evitar precisamente que la información se pierda y que cada nuevo empleado se vea forzado a empezar de cero.

*Información sobre la forma en que se está desempeñando el trabajo.*

El supervisor debe guiar a los subordinados en la ejecución de sus tareas. Cuando la gerencia logra los resultados esperados, gracias a la definición de las metas establecidas, a una buena cohesión de equipos apoyado de un liderazgo proactivo, participativo y motivador, además, de contar con funciones bien definidas en los manuales de cargos que garantizan un buen desempeño, no se puede pasar por alto lo que el reconocimiento genera, representa y beneficia a la empresa. Se han determinado una serie de debilidades que manifiestan las gerencias, por no manejar adecuadamente lo que el reconocimiento representa y su incidencia en la productividad que es la motivación para el trabajador.

Una de las debilidades que hoy en día muestran las empresas, es que los trabajadores no se sienten apreciados por la organización, no se sienten valorados. Algunas organizaciones dicen disponer de adecuados sistemas de reconocimiento, sin embargo existe una discrepancia en el sentir de los trabajadores. Esto puede deberse a varias causas, a que no se está haciendo de un modo continuo, sus efectos son muy cortos, sobre todo cuando es de notar que el reconocimiento no es sincero.

Muchos directivos piensan que el salario es el único reconocimiento que necesitan los empleados, o se resisten porque están demasiado ocupados en su propio trabajo para dedicar tiempo al reconocimiento o porque creen que supone un gasto para su organización. Al contrario de esta suposición, se encuentra el contraste de una multitud de estudios en los que se muestra que el reconocimiento es una grandiosa herramienta para motivar y retener al empleado. Existe un gran poder en el reconocimiento y las grandes empresas, las que atraen el mejor talento, lo saben, puesto que destinan hasta un 3% de su presupuesto para ello.

También puede ser que los métodos no son los correctos para el reconocimiento, se debe disponer de una gran variedad de métodos para mostrar el aprecio a los trabajadores, lo que para uno puede ser un reconocimiento, puede no serlo para otro.

Otra debilidad es que en algunos casos el reconocimiento se confunde con alabanzas. Ésta se comete especialmente cuando con frecuencia se da reconocimiento por tareas que no lo merecen, entonces se devalúa el sistema de reconocimiento para los trabajadores que realmente si lo merecen.

Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo, una recompensa formal o toda una pared de certificados o placas. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo

obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna. Muchas formas eficaces de reconocimiento constituyen celebraciones únicas de un logro significativo o un acontecimiento importante. Es preciso planear tales actividades de manera oportuna y pertinente, según la situación y la persona objeto del reconocimiento.

Una bonificación en dinero es un estímulo real y significativo. El único problema con dar dinero es que frecuentemente los empleados se lo gastan en pagar cuentas pendientes y la recompensa se les olvida pronto.

No obstante, el dinero, o los sustitutos del dinero (tales como cupones que pueden ser canjeados por productos), les dan a los empleados flexibilidad para decidir cómo utilizar la recompensa; esta libertad de elegir aumenta la posibilidad de satisfacción.

### **ALGUNAS RECOMPENSAS MONETARIAS**

- Se puede conceder una bonificación en efectivo, pagando previamente los respectivos impuestos.
- Adquirir para el empleado un bono de regalo.
- Pagar los gastos de guardería de los hijos del empleado.
- Pagar el servicio de limpieza de la casa del empleado.
- Pagar un mes de la hipoteca del empleado.

### **ALGUNAS RECOMPENSAS NO MONETARIAS**

- Tiempo libre
- Banquetes
- Almuerzos
- Excursiones de compras
- Libros, discos, vídeo casetes
- Asistencias a seminarios o conferencias, etc.

La eficacia de un reconocimiento aumenta cuando no solo se alaba el trabajo realizado, sino que se valora a la persona. Esto supone que no se debe alabar los resultados, sino también su voluntad de participación y su implicación en la organización.

#### *Información sobre la especialidad.*

Es importante para el trabajador enterarse de las nuevas técnicas, principios, materiales, equipo y demás conocimientos relativos a su especialidad, que pueden traducirse en mayor eficiencia. El supervisor debe proporcionarlas por medio de informes que pueden ser personales, o por medio de boletines, del periódico de la empresa, del tablero de información, etc.

*Un ejemplo claro es cuando la empresa decidió certificarse en la Norma ISO 9000-2000, mandó a unos cuantos empleados de la fábrica a que tomáramos un curso acerca de éstas especificaciones. Debido a la necesidad para que esta norma fuera del conocimiento de todos los empleados de la fábrica, y ya que no fue posible convencer al Director General para que autorizara la inversión para contratar a*

*una empresa especialista en brindar cursos integrales a toda la fábrica, sólo se realizaron juntas con miembros clave para compartir los conocimientos adquiridos en el curso. Pretextando la carga de trabajo y la imposibilidad de tiempo, tanto de los empleados expositores como del resto de los trabajadores, no se realizaron más juntas y la mayoría de estos últimos se quedaron sin esta información tan necesaria. Aún con todo esto pudo ser una magnífica oportunidad la de organizarse para distribuir la información, generar pequeñas reuniones dentro de los departamentos ajustándose a los tiempos, imprimir la información y colocarla en medios clave tales como los arriba mencionados para abarcar a más interesados.*

### *Información de actualidad.*

A todos les interesan los nuevos acontecimientos que puedan influir en su trabajo, ya sea la situación financiera de la compañía, los nuevos productos o servicios, los movimientos de personal, etc. Para hacer llegar esta información a los empleados son buenos medios los folletos, boletines, periódico interior, tablero de información.

Por ejemplo, la situación financiera de la compañía a todos nos atañe ya que es un buen indicador del monto que se nos proporcionará en el reparto de utilidades.

### *Información ascendente.*

Es importante que el supervisor mantenga estos canales abiertos para conocer la actitud de los empleados y darles oportunidad de hacer consultas, presentar sugerencias, plantear quejas, etc. Estos

canales de dos vías permiten al supervisor conocer y proporcionar al empleado oportunamente la información adicional que necesite, antes de que le llegue deformada por canales informales.

## **Capítulo 4**

### **Barreras en la Comunicación**

Entre los elementos del proceso de la comunicación es natural que surjan obstáculos o barreras que son necesarias salvar para que la comunicación sea efectiva.

Existen distintas clases de barreras, entre las cuales en este trabajo se profundizarán las barreras semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y las denominadas administrativas que son específicas del estudio del comportamiento de las organizaciones.

#### **1.1 Barreras Semánticas**

Se derivan del problema consistente en que los símbolos transmitidos transporten precisamente el significado deseado.

La palabra, ya sea hablada o escrita, es generalmente el símbolo usado en la comunicación. El hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y algunas otras modificadas por

el uso común, ya es un obstáculo para lograr una comunicación efectiva. No es posible detenerse a explicar en qué sentido se está usando cada palabra.

La deformación del contenido del símbolo puede no deberse al significado en sí, sino a la interpretación que le da el receptor debido a sus características psicológicas transitorias o permanentes.

La comunicación puede ser recibida en forma bastante diferente de la que se ha intentado. La palabra utilidades puede representar para el ejecutivo una medida del éxito y un rédito merecido por una compañía; mientras que para el empleado puede representar alguno de los fondos que debería haber recibido en forma de mayores salarios. La diferencia del significado en este caso está en las personas y no en las palabras.

## **1.2 Barreras Físicas**

Se refieren a las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Estas deficiencias pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, electrónica, magnética, acústica, óptica, etc. La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o en el teléfono.

*Por ejemplo, en el área de preparado de mezclas en la fábrica, el ruido de las máquinas era tan intenso que sobrepasaba el límite de decibeles que una persona puede tolerar sin sufrir daño, por lo que*

*es obligatorio utilizar tapones para proteger los oídos en esa área. Con todo esto la comunicación verbal se complica demasiado. Aunando la dispersión del sonido por las grandes dimensiones de las naves y la poca visibilidad que crean las nubes de resina de los plásticos.*

### **1.3 Barreras Fisiológicas**

Independientemente de que el mensaje se transmita por la parte que lo emite a través de un aparato, o directamente, los defectos de pronunciación de quien habla, del oído de quien escucha; de la atención visual de quien lee, son frecuentemente motivo de equívocos que deforman la comunicación.

### **1.4 Barreras Psicológicas**

Todos los seres humanos somos distintos. Tenemos diferente personalidad, porque nacemos con distintas potencialidades que constituyen nuestro temperamento, y en nuestra vida se tienen diferentes experiencias que conforman nuestro carácter. Esta diferente personalidad da lugar a una manera individual de percibir los fenómenos, llamada marco de referencia o filtro individual, que va deformando el contenido de la comunicación en cada una de las etapas del proceso.

Las principales barreras psicológicas que deforman el mensaje son el agrado o desagrado, la tendencia a valorar, los valores emocionales y los prejuicios.

#### **1.4.1 El Agrado o Desagrado.**

Las necesidades y las experiencias del receptor tienden a dar una interpretación no siempre fiel de lo que ve y oye. Ciertos “mensajes” que no se quieren aceptar, son reprimidos; otros ampliados. Algunos otros surgen de la nada, como los “defectos” que se encuentran en las personas que no nos son gratas.

*Este tipo de barreras es muy común, en mi caso pude observar como un inspector de calidad llego hasta el punto de omitir una de sus actividades esenciales para el desempeño de su trabajo, como lo es la revisión de una sustancia materia prima, necesaria para la mezcla de los polímeros. Sólo por el desagrado que le tenía a su supervisor, el cual le había delegado la actividad como su responsabilidad. Sin darse cuenta que al dejar de hacer esta actividad afectaba directamente su empleo, ya que el pretexto del “olvido” no fue suficiente cuando se recibió sin revisión un lote deficiente de esta sustancia que afectó a toda la producción.*

*Sin embargo en el otro extremo, un empleado de distribución interna de materiales sentía un gran respeto por uno de sus compañeros por creer que éste tiene más conocimientos que él, que se bloqueaba de*

*la realidad ya que cuando él le hacía una consulta a este compañero sólo le mentía cuando no sabía que responder.*

#### **1.4.2 La Tendencia a Valorar.**

Aprobar o desaprobar los juicios del trasmisor, según el cuadro de valores del receptor, obstaculiza una comunicación efectiva, porque provoca resistencia a aceptar información que contradice lo que se sabe.

A veces en el perfil del Ingeniero Químico se encuentra un rasgo que nos lleva a hacer desvalorar los conocimientos de las personas que no tienen siquiera conocimientos de ingeniería e inclusive llegamos a desvalorar el conocimiento de nuestros propios colegas.

*Un ejemplo considerable es el de un inspector de calidad con estudios truncados de ingeniería, que tenía esta tendencia a desvalorar el conocimiento ajeno, le impedía ver la obstrucción propia al punto que de todos los inspectores, él era al que le costaba mucho más trabajo asimilar las nuevas consideraciones técnicas, por considerarlas no funcionales.*

#### **1.4.3 Los Valores Emocionales.**

Estos bloquean a los racionales y comprensibles, cuando el ambiente de la comunicación está impregnado de los éstos.

Cuando se tiene en mente una preocupación: un ser querido que se encuentra enfermo, una difícil situación económica y diversas situaciones de diferentes caracteres que afecta nuestro estado emocional. Se torna difícil tratar de comprender lo que las personas enfrente de nosotros tratan de comunicarnos.

#### **1.4.4 Los Prejuicios**

Sobre determinadas palabras como "comunismo", "imperialismo", etc.

*El director de recursos humanos tenía una gran aprensión por todo lo que se desviará de sus valores morales que palabras como bigamia u homosexualidad lo hacían perder objetividad, hasta el punto en que la destitución del personal se basa más en este tipo de aspectos que en su desempeño laboral.*

*Aún mas, un empleado que ya había captado esta inclinación moral, trataba de ganar su favor. Cuando tenía oportunidad de conversar con él, le hablaba de la importancia de los valores familiares.*

## **1.5 Barreras Administrativas**

La organización y el funcionamiento mismo de las estructuras administrativas dentro de la Industria Química provocan la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación. A continuación se muestran las más importantes.

### **1.5.1 En la Comunicación Horizontal**

#### *La Competencia Desleal.*

En una competencia mal entendida para ganar prestigio ante sus supervisores, es frecuente que algunos funcionarios oculten información a otro funcionario de su mismo nivel, para que la actuación desmerezca.

Cuando dos funcionarios son posibles candidatos a un mismo puesto superior, en caso de quedarse vacante, se puede plantear un dilema entre ellos de cooperación o competencia desleal.

*Cuando se ofreció una vacante más lucrativa en el departamento de control y aseguramiento de calidad, los inspectores de calidad fueron los primeros en ser considerados. Todos hicieron su mejor esfuerzo para demostrar su capacidad, sin embargo uno de ellos empezó a sabotear el trabajo de los demás, recolectando los productos defectuosos de varios turnos y colocándolos en los*

*estantes de producto terminado de sus compañeros. Además de tratar de hacerle ver a su supervisor este hecho desde su perspectiva, no dejaba de hablar mal del desempeño de sus compañeros.*

## **1.5.2 En la Comunicación Ascendente**

### *El Deseo de Agradar y el Temor al Castigo.*

El deseo natural de agradar o el temor al castigo hacen que se oculte o se deforme al supervisor información sobre faltas o hechos desagradables.

*El Gerente de Producción que tenía un temperamento explosivo causaba gran temor entre sus subordinados, que sólo lograba que éstos le ocultaran los errores cometidos. Errores que eran causados en su mayor parte por el nerviosismo que el temor les ocasionaba, lo cual lo convertía en un círculo vicioso. En varias ocasiones un inspector me pedía que no realizara la hoja de desvío de materiales por defecto en producción, para evitarles la reprimenda a los operadores proveniente del gerente de producción.*

### *Los Problemas de Rango.*

En un esfuerzo por mantener su posición superior y para racionar su escaso tiempo, el supervisor puede aislarse de sus subordinados levantando barreras.

Puede llegar a ser necesario que para dirigirle una modesta pregunta al jefe, se haya de conseguir anticipadamente una cita, que se lleve la ropa adecuada o que se tenga que pasar por el escrutinio de una secretaria oficiosa.

*A veces el Director General se envolvía en la inaccesibilidad debido a este tipo de barreras. Puesto que también era el dueño de la empresa y no tenía una mentalidad empresarial práctica, le costaba trabajo brindar la facilidad de comunicarse con él a la mayoría de sus empleados, aún hasta a sus Directivos, dejando a veces como único acceso a él al Director de Recursos Humanos.*

### **1.5.3 En la Comunicación Descendente**

#### *Los Secretos del Puesto.*

El supervisor, debido a sus obligaciones con otros subordinados o con su superior, no está libre de comunicar a uno de sus subordinados todo lo que sabe acerca de un asunto particular. Como resultado sufre la calidad de la comunicación.

*Debido a un asalto en la fábrica y a los constantes robos a los almacenes tanto de materia prima como de producto terminado, la directiva tomo la decisión de instalar un sistema de seguridad. Éste se basaba en un circuito cerrado de video colocado para vigilar áreas clave. A las directivas y gerencias se nos otorgarían claves para acceder al sistema y vigilar también el cumplimiento de nuestras gestiones. Debido a la confidencialidad de la ordenanza se nos prohibió la transmisión a los subordinados de esta información y la mayor parte de lo involucrado al sistema.*

*La situación se vicia cuando los empleados empiezan a notar las instalaciones que por más discretas que pretendieran ser no lograron ser imperceptibles. Además algunos empleados que tenían experiencia en estos sistemas reconocieron las instalaciones. Sin embargo cuando los empleados llegan a sus superiores para consultar la situación no se les pudo comentar mucho, por lo que llegaron a confundir la omisión con desconfianza hacia ellos.*

En la mayoría de las situaciones similares son malinterpretadas por las personas que quedan restringidas de la información creando desconfianza y resentimiento.

### *El Deseo de Quedar Bien.*

El deseo de quedar bien con el jefe puede llevar al subordinado a exagerar el contenido de la comunicación descendente.

Muchos subordinados son muy sensibles a todos los caprichos del jefe y buscan anticiparse a sus deseos, incluso antes de que los mismos sean expresados. Por ejemplo; cuando el jefe expresa "me gustaría ver en orden la oficina", el subordinado manda lavar los pisos, pintar las paredes y barnizar los muebles.

*Un empleado subordinado del Gerente de Producción, tenía tal necesidad económica que me comentaba su dedicada obediencia a éste, hasta el punto que expresaba la frase "si el me dice salta, yo le pregunto que tan alto". Esta situación lo condujo a cumplirle varios de los deseos que él creía que su jefe tenía, aún sin que este lo consintiera o al menos admitiera haberlo consentido.*

*La situación se hizo extrema con la existencia de una constante discrepancia entre el Director de Recursos Humanos y el Gerente de Producción. Ésta era debida a la firme vigilancia del Director de Recursos Humanos para que el Gerente de Producción no se desviara de sus objetivos y el resentimiento de éste último de sentirse coartado en toda actividad que realizara. Este conflicto era del conocimiento de todos en la fábrica identificado claramente.*

*Es aquí cuando el empleado en mención es encontrado espiando los archivos de la computadora del Director de Recursos Humanos, en busca de algo útil para brindárselo a su superior. Es importante recalcar que este acto le resultó al empleado en el despido inmediato aún cuando antes de esta acción estaba siendo considerado para un ascenso de puesto.*

## *Restar Importancia a las Órdenes.*

Esto provoca que los niveles inferiores de la dirección ejecuten las órdenes con desgano, o bien se atengan a la letra y no al espíritu.

Para el supervisor un "tan pronto como pueda", puede significar "inmediatamente", mientras que para el subordinado, "no es urgente, lo dejaré para después".

*Muchas veces es cometido este tipo de error debido a diferencias de apreciación de las circunstancias, sobre todo cuando uno de los superiores tiende a acrecentar la gravedad de las situaciones hasta que se pierde la objetividad de lo que realmente es relevante para la empresa. Y en otras ocasiones es la falta de comprensión de todo el entorno, por parte de los intermediarios. Ya que al estar imposibilitados de la completa visión del concepto no logran percibir la gravedad de la situación.*

*Por ejemplo, muchos consideraban que el carácter alarmista del Director de Recursos Humanos era sumamente exagerado, por lo que restaban importancia a sus órdenes con carácter de urgente ya que a su apreciación "todo urgía". Por lo que al transmitir una orden a los empleados y obreros de la fábrica, ésta llegaba sin la suficiente carga de importancia sin considerar si realmente lo requería.*

*Así es que cuando este Director decidió implementar la gestión de la Norma ISO 9000 a todas las áreas de la fábrica, recibió una respuesta apática por una gran mayoría de los empleados, ya que no*

*se tenía la suficiente fe en el proyecto, debido a la poca confianza de quién lo promovía.*

#### **1.5.4 En Cualquier Dirección**

##### *Tiempo.*

Se presenta generalmente en las empresas que trabajan por turnos. Los empleados de los diversos turnos tienen tan poca oportunidad de contacto, que entre ellos no se producen comunicaciones ni de tipo formal ni informal. No pueden avisarse las condiciones en que dejan la máquina, intercambio de experiencias del trabajo, etc.

*Muchos son los aspectos relacionados a este punto. Aún cuando los empleados que trabajan por turnos deben llevar una bitácora para reportar los aspectos relevantes de su turno, se siguen teniendo fallas. Muchas veces por la urgencia de salir temprano y/o la llegada en retardo del empleado del siguiente turno, no se da la reunión para informar las circunstancias del día.*

*Durante mi experiencia en esta fábrica me encontré con esta situación en sus distintas fases. Donde uno de los inspectores llegaba a tiempo para recibir la información del inspector anterior a su turno, pero este último argumentaba tener prisa y por encontrarse entre los turnos en que su supervisor no se encontraba presente, simplemente*

*se iba. Otras veces el inspector llegaba tan tarde que al inspector del turno anterior le era imposible esperar.*

*Sin embargo se daba por orden la actualización de la bitácora de turno pero mucha veces esta era incongruente con la situación real en que se encontraban las máquinas. Hasta en algunas ocasiones los inspectores utilizaban la bitácora exclusivamente para culpar a los otros de los fallos de sus turnos, dejando invalidada la credibilidad de esta bitácora. Dejándole al supervisor como última opción recabar la información del desempeño de sus trabajadores por parte de los demás empleados de esos turnos ajenos a su área.*

### *Lugar.*

Cuando las diferentes unidades de una institución se encuentran en diferentes lugares, a veces distantes, la comunicación entre sus miembros tropieza con obstáculos naturales debidos a la separación espacial.

*En el caso de la empresa, las oficinas administrativas se encontraban aproximadamente a 100 Km. de la fábrica, separadas por la conflictiva zona entre Naucalpan y Huehuetoca. Por tanto la comunicación tenía sus fracturas.*

*Un ejemplo en claro es la falta de noción de los tiempos de producción de parte de los Departamentos de Ventas. En específico, se manejan productos por temporadas comprendidas a veces por tan solo un par de meses. Debido a la necesidad de entregar el producto a tiempo, se trataba de prever y adelantarse a la fabricación de los*

*productos, en otras palabras se programaba un calendario de producción.*

*Sin embargo este calendario de producción no se encontraba bien establecido por varias razones. El más importante era el gran problema de abastecimiento de materia prima, además de los cambios a último minuto de parte de los Departamentos de Diseño y Producción. Por tanto, el programa era variable dependiendo tanto de las existencias de producto sobrante de temporadas anteriores en almacén de producto terminado como de materia prima para fabricar nuevo producto.*

*El problema se acrecentaba cuando el Departamento de Ventas exigía cambios en el programa de producción con motivo de sus estrategias de ventas. Por consecuencia muchas veces se causaban conflictos entre los departamentos por el incumplimiento de sus demandas, ya que no se percataban de la situación diaria de la fábrica.*

### *Divisiones de la Estructura.*

Entre las distintas divisiones de la estructura orgánica, también surgen obstáculos de comunicación entre órganos cuyas actividades no son afines o conexas, como el caso de órganos asesores y de línea, etc., o entre diferentes niveles de la organización lineal, o entre grupos informales compuestos de individuos, de profesiones u ocupaciones que tienen diferentes sistemas de valores. Sus diferentes valores crean barreras para la comunicación, que frecuentemente son imposibles de transportar.

Por ejemplo; los contadores pueden no comprender las actividades del grupo de vendedores hacia los asuntos fiscales, así como los abogados pueden no estar en posibilidad de comprender las actitudes de los ejecutivos hacia los reglamentos gubernamentales. Las diferencias en experiencia y en el desarrollo de las "personalidades ocupacionales", pueden en esta forma tener profundos efectos sobre la comunicación dentro de la organización.

Un problema común en el desarrollo laboral del Ingeniero Químico es la diferencia de criterio con respecto al del resto de las carreras. Puede creerse que nuestro pensamiento es siempre objetivo, pero en la obstinación de los absolutismos se puede caer en muchos errores.

*Era común que entre el Departamento de Diseño y los Departamentos de Calidad y Producción surgieran conflictos ya que los raciocinios de ingeniería contrastaran con los de diseño. Muchos de estos conflictos se desencadenaban de la diferencia de las especificaciones técnicas del diseño de los modelos con la adaptación física en los moldes de producción. En el Departamento de Diseño se argumentaba el mal estado de los moldes así como la interpretación errónea de las fichas técnicas por parte del personal de las áreas de ensamble y moldes. Por parte de los Departamentos de Ingeniería se argumentaban fallas en el diseño básico de los modelos.*

### 1.5.5 La Comunicación Serial

Dentro de un organismo es aquella que es transmitida a través de los diferentes niveles de autoridad, si es formal, o a través de varios "mediadores" si es informal o si se trata de comunicaciones horizontales.

Por ejemplo, el mensaje que el director de la empresa transmite en forma oral a sus subdirectores para que éstos lo hagan llegar hasta los empleados a través de toda la cadena de mando, o el rumor que circula dentro del organismo.

La comunicación serial se caracteriza porque lo que trasmite el "mediador", más que el mensaje mismo, es su "interpretación" del mensaje, de modo que la información original va siendo deformada en cada etapa de la serie, hasta llegar al último receptor un mensaje distinto, por ser distorsionado de la versión original.

Las causas de la deformación pueden agruparse en tres categorías:

#### 1.5.5.1 Motivos de los Trasmisores

El "mediador" de un mensaje puede deformarlo por tres motivos:

*El deseo de simplificar el mensaje.*

Es molesto transmitir mensajes detallados. A menudo lo simplifica inconscientemente el mensajero antes de transmitirlo. Los detalles que

ya conocemos o que suponemos que conocen nuestros receptores, son los que más frecuentemente se omiten. Sin embargo, es posible que se llegue a omitir información relevante.

*El deseo de transmitir un mensaje "sensato".*

Existe cierta resistencia a transmitir un mensaje que parezca incoherente, ilógico o incompleto. El trasmisor se siente inclinado a "darle sentido" antes de pasarlo a la siguiente persona.

*El deseo de hacer que la transmisión del mensaje no resulte desagradable.*

Se ha visto cómo el deseo de agradar y el temor al castigo deforman la comunicación ascendente.

#### **1.5.5.2 Suposiciones de los transmisores**

Además de los motivos del trasmisor serial, debemos considerar sus suposiciones, particularmente las que hace con respecto a sus comunicaciones. Si algunas de tales suposiciones son falsas y los demás no están al tanto de que él piensa así, su comunicación puede verse adversamente afectada.

*La suposición de que las palabras se usan con un sentido.*

Se ha visto que una misma palabra puede tener varios significados. Cuando el trasmisor de la comunicación supone que el

receptor le va a dar a las palabras el mismo significado con que él las usa, se está provocando una distorsión.

La "intención" con que sea dicha una frase puede darle al mensaje un contenido distinto al del significado gramatical de sus palabras. Por ejemplo; la intención irónica de un jefe que para criticar a un empleado que ha fallado, le dice: "muy bonito señor. Usted si que lo ha hecho bien". En este caso, la intención de la frase es contraria al significado de las palabras empleadas.

*La suposición de que las inferencias se distinguan siempre de las observaciones.*

En el texto de un mensaje, muchas veces es difícil distinguir entre lo que se "sabe" y lo que únicamente se "infiere". Cuando el trasmisor hace solo una inferencia y el receptor la toma como hecho, fácilmente el mensaje es deformado.

Es el caso del empleado que dice: "creo que el jefe no vendrá hoy; ayer se sintió mal", y el receptor lo repite así: "El jefe no vendrá hoy porque está enfermo." El tercer receptor podría repetir "Van a operar al jefe porque está muy enfermo." Y así sucesivamente, hasta que alguien comunica la muerte del jefe.

### **1.5.5.3 Tendencias en la transmisión serial**

El empleo de las palabras en un único sentido y la confusión inferencia-observación, así como los ya mencionados motivos de los transmisores, contribuyen indudablemente en una escala importante a las dificultades y peligros que acechen a una transmisión serial. Su

### *Omisión de los detalles.*

La ley del menor esfuerzo al transmitir un mensaje hace que se omitan los detalles. Los detalles que más difícilmente se omiten son los siguientes:

Aquellos detalles que el trasmisor quería o esperaba oír.

Aquellos detalles que "tienen sentido" para el trasmisor.

Aquellos detalles que parecieron importantes al trasmisor.

Aquellos detalles que, por diferentes e inexplicables razones, se fijaron en el trasmisor: aspectos que le parecieron particularmente extraños o poco comunes, aquellos que tenían un significado especial para él. Etc.

### *Alteración de los detalles.*

Se hace generalmente en forma inconsciente y obedece al deseo de simplificar, aclarar o explicar el mensaje. Los detalles más susceptibles de alteración son los que se encuentran menos definidos o las calificaciones. Las inferencias tienden a convertirse en hechos.

### *Adición de detalles.*

La tendencia a agregar detalles se debe a que el trasmisor desea cubrir las omisiones que cree encontrar en el mensaje con objeto de hacerlo más sensato.

#### **1.5.6 El Rumor Medio de Comunicación Informal**

El rumor o la murmuración son medios de comunicación informal que deben ser tomados en cuenta por el supervisor.

Al iniciarse, el contenido del rumor puede ser cierto o falso, pero cuanto más se propaga más se pervierte y se deforma el contenido inicial.

Una vez aceptado el tema central de un rumor, existe una tendencia a deformar las noticias o acontecimientos subsiguientes, con el fin de que concuerden con el tema central.

Los canales de comunicación informal son más rápidos y de más alcance que los formales.

En la comunicación del rumor intervienen agentes receptores pasivos de la noticia, que son la mayoría, y agentes transmisores o individuos de enlace, la minoría, que se encargan de difundirla.

Entre los individuos de enlace, figuran principalmente los "empleados problema" y los líderes informales que moldean la opinión.

El rumor viaja cuando:

- La historia tiene importancia para el que la dice y el que la oye;
- Los hechos verdaderos acerca de ella están envueltos en alguna especie de ambigüedad.

Esto se presenta porque:

- Todos los trabajadores desean saber todo aquello que en alguna forma se relacione con ellos o su trabajo, y
- Representa una válvula de escape para tensiones emocionales ocultas, producidas por el ambiente de trabajo o por otros motivos de desequilibrio emocional.

Cualquier situación humana puede encender un rumor, pero el temor, la esperanza y la hostilidad, son fuerzas poderosas para difundirlo.

Los rumores basados en temores infundados ("Cuando consigan la nueva computadora no van a necesitar más personal de oficinas") pueden hacer que los empleados comiencen a buscar nuevos empleos. Los rumores basados en deseos que algunos quisieran ver realizados ("La gratificación de navidad va a ser mayor este año") pueden originar que la moral se desplome cuando resulte que son totalmente infundados. Los rumores basados en la parcialidad y el odio ("Sabes

porque tuvo que abandonar su último empleo”), puede minar la autoridad y destruir reputaciones.

## Capítulo 5

### Herramientas para salvar las barreras

#### *1.1 En la transmisión*

##### **1.1.1 Utilizar la Retroalimentación**

Es decir, comprobar su propia reacción.

En las comunicaciones humanas se emplea frecuentemente, incluso en las conversaciones intrascendentes se está constantemente al tanto de cualquier indicio que muestre si se está siendo comprendido. El buen maestro está siempre interesado por la reacción de sus alumnos. Así mismo el buen supervisor se da cuenta de la necesidad de determinar las reacciones de sus subordinados respecto a lo que está intentando comunicarles.

*Observación.*

En una situación cara a cara se puede observar al interlocutor y juzgar su respuesta por el conjunto de su comportamiento: postura, expresión facial, signos de asombro, disgusto o comprensión, ademanes, etc.

*Es muy común que las expresiones faciales demuestren lo que se está pensando. Por ejemplo cuando se observa a los miembros de la fábrica en el momento en que reciben instrucciones es fácil tener una idea que pasa por su mente con solo mirarlos al rostro.*

*Lo más fácil de interpretar es el enojo por el seño fruncido de sus frentes, el tono elevado de sus voces y el enrojecimiento en los rostros de algunos. En otras ocasiones cuando la instrucción es difícil de entender se puede percatar de su falta de entendimiento por la expresión de sus ojos al abrirse más de lo normal, que sus cejas se alzarán y hasta el palidecer del rostro de algunos, aún cuando afirmaban haber entendido. Otras veces se puede percatar del incumplimiento de una instrucción por la forma en que evaden la mirada y agachan la cabeza.*

*Comprobar la recepción.*

El trasmisor del mensaje debe cerciorarse de que el mensaje que transmite es el que está siendo realmente recibido.

Por ejemplo; se le puede pedir al receptor que responda si comprendió aunque esto no garantiza la recepción fiel del mensaje.

Es mejor pedirle que repita una orden entera, con sus propias palabras.

*Muchas veces las órdenes ponen nerviosos a los subordinados al punto que se pierden en el sentido de estas, aún cuando estén muy experimentados con su ejecución. Las causas son varias, a veces la presión del tiempo que involucra la orden es suficiente para desubicar a cualquiera. Por este motivo, a veces el preguntar que repitieran la orden entera les causaba un extremo nerviosismo. Por tanto una de las formas que utilizaba con ellos para comprobar la recepción de las órdenes era primero hacer un comentario sobre el tratamiento que había dado otro empleado a ese tipo de orden, dando pie a un comentario del empleado para averiguar el entendimiento de la orden.*

*Preferencia por comunicaciones cara a cara.*

Las comunicaciones cara a cara tienen la ventaja de proporcionar una retroalimentación inmediata.

Cuando sea necesario, puede confirmarse el mensaje por escrito.

Es el caso de las actas de reuniones, que son comunicaciones cara a cara, y queda constancia escrita de los acuerdos.

*Aún cuando se veía diariamente a los empleados, se hacían juntas con los subordinados semanalmente para revisar personalmente los progresos y necesidades del departamento, así se asegura que todos los empleados del departamento reciban la misma información, se*

*lleve a cabo la retroalimentación por parte del grupo y ya que es personal se deja testimonio escrito de que se recibieron las instrucciones y que se entendieron.*

*Al igual cada mes se hacían reuniones interdepartamentales para asegurar la cooperación para los fines de la empresa. Donde se alcanzaban los mismos objetivos que las juntas del departamento, pero a mayor escala.*

### **1.1.2 Ser sensible al mundo que recibe el mensaje.**

Si la interpretación del mensaje está influida por el “marco de referencia” personal de quien lo recibe, conviene tener presente ese marco desde el momento de emitirlo, especialmente cuando la retroacción no puede ser inmediata o fácil.

*Ajustar el mensaje al receptor.*

Ajustar la forma de expresar el mensaje a la personalidad del receptor y referirlo a las necesidades de éste.

Como ya se ha visto los seres humanos tenemos distintas formas de pensar y de ver las cosas. De esta forma es necesario hacer un análisis de las tendencias de nuestros receptores para así amoldar el mensaje a los canales sensoriales de estos.

*Amoldar la información al interés del receptor*

Presentar la información de modo que interese al receptor, o mezcle información que a él interese.

Esta fórmula es la razón por la que las publicaciones destinadas a los empleados contienen secciones que se refieren a su propio mundo de actividades e intereses.

*Considerar si las palabras tienen un significado deformado en el receptor.*

Como las palabras "con prejuicio" (comunismo o imperialismo) o con "significado ocupacional" (argot de mecánicos, albañiles, etc.). En este aspecto lo importante es hacer el mensaje lo más objetivamente posible.

*En el caso del Director de Recursos Humanos mencionado con anterioridad que reaccionaba cuando creía que se violaban los valores en los que él creía. Cuando estas creencias interferían con su objetividad bastaba con hacer un énfasis directo en el desempeño de la planta y sus necesidades para que él comprendiera la situación.*

### **1.1.3 Ser oportuno al enviar el mensaje.**

La oportunidad al enviar el mensaje tiene analogía con el concepto de "ruido" en ingeniería de las comunicaciones. Cuando la mente del receptor está distraída por "ruidos psicológico", se puede desfigurar el mensaje. Una de las maneras de limitar la cantidad de ruido o deformación es comunicar el mensaje antes de que entre en juego otras creencias o actitudes.

### **1.1.4 Usar símbolos sencillos.**

El mensaje se expresa en símbolos, que pueden ser palabras habladas, escritas o señales. Estos deben ser fáciles de entender, inteligibles, el lenguaje debe ser sencillo y directo.

### **1.1.5 Utilizar adecuada redundancia.**

Significa que la información esté contenida de tal manera en el mensaje, que si alguna de las palabras o alguna frase es mal entendida, haya en la comunicación otros elementos que pueden expresar la idea completa.

Por ejemplo, el uso de diferentes canales de comunicación para los diferentes sistemas de representación, así como métodos visuales, auditivos y Cinestésicos.

### **1.1.6 Emplear canales múltiples.**

La mayor parte de las barreras administrativas se refieren a la obstrucción de los canales. Sin romper la estructura de las líneas de mando o pasar por alto los conductos formales, es posible utilizar distintos canales para transmitir información.

#### *Comunicación masiva.*

Existe cierto tipo de información que además de ser transmitida por los conductos jerárquicos normales, puede serlo por la publicación de la empresa, a través del tablero de avisos, de circulares, de altavoces, de folletos, etc.

Para utilizar la comunicación masiva, es recomendable:

- Avisar a los supervisores de rango más elevado antes de dirigir cualquier mensaje a los niveles más bajos.
- Invitar al supervisor inmediato a que añada unas cuantas palabras al mensaje formal, para completarlo.
- Alentar a los subordinados a que hagan preguntas a su Jefe inmediato.

Estas recomendaciones conservan las ventajas de la uniformidad del mensaje, al mismo tiempo que mantienen el rango del supervisor y alientan la retroacción por parte de los subordinados.

### *Contactos Personales.*

Los supervisores de los niveles superiores deben crear y aprovechar ocasiones de tener contacto personal con los empleados, asistiendo a banquetes de aniversario y en general a eventos informales, así como dirigir cartas personales de felicitación por: cumpleaños, por nacimiento de un hijo, etc.

*En la empresa para fomentar este tipo de contacto se manejan competencias deportivas interdepartamentales que afianzan la unidad del departamento, también se realizan banquetes para celebrar fechas de distintas índoles, como nacionales, religiosas y propias de la empresa donde se fomenta la participación de todos los superiores para afianzar su vínculo con sus subordinados.*

### *Grupos informales.*

Los grupos informales pueden ser aprovechados como conducto adicional para transmitir información.

Ya sea que se prepare una junta para tratar un asunto o cualquier otro medio de comunicación formal, es importante saber que gracias a los grupos informales, los empleados ya estarán al tanto aún antes de que se realice siquiera la comunicación formal, por tanto, es bueno brindar la mayor información a estos grupos informales para agilizar esta comunicación. De esta forma se dará oportunidad a que todos se preparen y tener mayor avance en las comunicaciones formales.

### **1.1.7 Dar los detalles en orden.**

La información organizada es más fácil de comprender y de recordar. Elegir una secuencia (cronológica, espacial, deductiva, inductiva, etc.) apropiada al contenido y ser consecuente con ella.

### **1.1.8 Reducir la velocidad de las trasmisiones orales.**

Esto permite eliminar barreras fisiológicas de quien habla o de quien escucha y da mayor oportunidad de asimilar la información.

### **1.1.9 Simplificar el mensaje.**

Si el que origina el mensaje lo simplifica, dará menos oportunidad de hacerlo al mediador.

### **1.1.10 Usar medios duales.**

Repetir el mensaje por otro medio de comunicación cuando sea posible es útil. Confirmar por escrito la orden dada oralmente; escribir una carta confirmando una conversación telefónica; ayudas audiovisuales en las reuniones, etc.

*Por ejemplo, después de las juntas es común el uso de comunicados escritos dirigidos personalmente a todos los miembros que nos interesan que conozcan la información y generando una lista donde el receptor firma para dejar testimonio de la recepción del documento. Esta información reafirma los temas vistos en las juntas.*

*De esta manera se logran dos objetivos muy importantes; el primero es dejar una copia accesible para todos, de la información necesaria y uniforme, para ser revisada cuando sea necesario, evitando las deficiencias que puede provocar una deficiente elaboración de apuntes. Y el segundo es reforzar la responsabilidad del receptor con el proyecto al comprometerlos del entendimiento de este con la firma del supervisor del departamento.*

#### **1.1.11 Poner en relieve lo importante.**

El que origina un mensaje sabe qué es lo más importante. Para asegurarse que los receptores le darán la misma importancia, se recomienda destacar los puntos más importantes, las frases que atraen la atención al hablar, etc.

## **1.2 En la recepción**

### **1.2.1 Tomar notas.**

En experimentos realizados por el profesor Haney en simulacros de transmisiones de información, menos del 5% de los receptores tomaron notas. En los casos en que se tomaron, las versiones finales fueron más completas y precisas. Sin embargo hay que hacer hincapié en el buen desarrollo de las notas, para evitar posteriores traducciones a las notas hechas por nosotros mismos.

### **1.2.2 Estar atento a la deformación.**

El receptor no debe estar seguro de que sabe lo que quiso decir el trasmisor; debe interrogar, aclarar, etc.

### **1.2.3 Distinguir entre inferencia y observación.**

Al transmitir el mensaje debe expresarse con claridad lo que es un hecho comprobado y lo que es una simple inferencia.

### **1.3 Técnicas Para Manejar las Comunicaciones Informales**

El manejo de la comunicación informal tiene dos aspectos:

- Evitar los efectos negativos del rumor;
- Aprovechar la organización informal para transmitir información positiva.

Para esto se determina cómo, cuándo y por qué se crea y trasmite un rumor. Las técnicas recomendables para evitar sus efectos negativos son:

#### **1.3.1 Cuando el “individuo enlace” es un “empleado problema”.**

##### **1.3.1.1 Determinar en que consiste su “problema”.**

Verificando:

- A. Si la supervisión ha sido adecuada. Para ello, se deberá investigar qué:
  - Si entiende el individuo realmente y con toda claridad lo que se espera de él.

- Si ha contado realmente con una buena dirección al desempeñar su trabajo.
- Si se ha reconocido debidamente su buena labor.
- Si se le ha prestado una ayuda constructiva para que mejore las deficiencias de su trabajo.
- Si se le ha dado alguna vez una verdadera oportunidad de demostrar que puede desempeñar un trabajo de más responsabilidad que la que exige el puesto que tiene.
- En qué formas concretas se le ha alentado a mejorarse a sí mismo
- Si son realmente satisfactorias sus condiciones de trabajo.

B. Si tiene problemas personales. Para ello se deberá investigar:

- Si existen algunos hechos concernientes a la vida hogareña del individuo.
- Si se halla en alguna dificultad financiera, de familia, relacionada con la salud o de cualquier otra clase.

Ayudarlo a resolver su problema hará que el "chismoso" se convierta en un elemento útil en la institución. Entonces se le podrá tratar como un líder informal.

### **1.3.2 Cuando el “individuo de enlace” es un “líder informal”.**

- Llamar al líder informal y darle a conocer la información correcta y completa del asunto, si no es confidencial. Explicar el “porque”, siempre que se pueda.
- Si la información es confidencial, pero el rumor no es exacto, simplemente hacerle saber que lo que se dice no es cierto.
- Notar la importancia que tiene para su grupo, para él y para la empresa, que la noticia circule sin deformaciones, o no circule si es confidencial.
- Procurar que el líder informal sea al mismo tiempo jefe en la organización formal.

### **1.3.3 Mantener el organismo administrativo:**

- Un sistema ágil, fluido, de comunicaciones claras, completas y precisas, para que el personal se sienta oportuna y suficientemente informado, que satisfagan su necesidad de saber cómo andan las cosas y se destruya la ambigüedad que caracteriza el rumor.
- Buenos sistemas de quejas, sugerencias y recreaciones que proporcionen escape a sus tensiones emocionales ocultas.

- Reservarse la información sólo cuando tenga buen motivo para hacerlo, en vez de compartir la información sólo cuando tenga un buen motivo para hacerlo.

Para aprovechar la organización informal, como sistema de canales que transmitan información positiva se deberá localizar los distintos grupos informales que existen en la institución, identificando a los líderes de cada grupo y darles el tratamiento de líderes informales.

## Conclusiones

Una vez desarrollado el análisis sobre el complejo proceso de la comunicación humana y comprobada la información sobre las diferentes teorías se han generado las siguientes conclusiones:

El ingeniero Químico tiene una formación que le permite comprender los procesos de la naturaleza y reproducirlos para todos los fines que se proponga. Sin embargo, para reproducir estos procesos no sólo son necesarias manejar las variables físico-químicas del proceso sino el buen desempeño del capital humano el cual no se rige por propiedades tan concretas. Muchas simples actividades se transgreden por la falta de una buena comunicación, donde los pequeños problemas se convierten en inmensas situaciones por que las partes no se comprenden o se mal entienden. Además, el Ingeniero Químico por estar regido por el estudio de una ciencia exacta muchas veces tiende a perder objetividad en aspectos que parecen lejanos a la Química, de esta forma, llega a cometer acciones que le crean una barrera para la comunicación, como es el restar importancia a conceptos que "cree" que no son relevantes para el proceso. Por tanto es importante de principio a que abra su mente a la posibilidad de que no siempre es el mismo el que se encuentra mas cercano a la objetividad. Más aún es su deber buscar la propia evaluación de sus acciones, buscar la forma de mejorar también el proceso de la comunicación ya que éste se ve intrínsecamente relacionado con cualquier proceso principal a desarrollar.

Dado a los ejemplos de barreras de la comunicación contruibidos de mi experiencia laboral en una fabrica al norte del Distrito Federal, se demuestra que la incidencia en el fracaso de no encontrar las correctas formas de comunicación eficiente es muy frecuente, ya que en la mayoría de estos ejemplos se perdió la objetividad del propósito; que es el proceso, causando todo tipo de desviaciones a éste que al final incurrieron en graves errores para el mismo. Entre estos problemas se encontraban las condiciones insuficientes para laborar que creaban las malas actitudes de ciertos jefes y la codicia de los dueños, por no comprender bien el concepto de inversión. Se llegó a desencadenar el despido de varios empleados, además que la intransigencia de los lideres hacia la comprensión de que realmente existían condiciones inhóspitas de trabajo, fomentaban en los empleados rencores insuperables que se traducían en el descuido e incompetencia hacia las labores e incluso se veía un alto índice de abandono del empleo. Por tanto es importante facilitarnos de todo tipo de herramientas de la comunicación que nos haga posible concentrarnos en los objetivos principales y lograr alcanzarlos.

Una vez establecida la necesidad de una comunicación eficiente es de notar que la comunicación humana para ser eficiente se desarrolla más allá del campo del lenguaje verbal comprendido sólo por el sentido auditivo. Es realizada y comprendida a la vez por todos los sentidos disponibles y es decodificada por ambas presencias de la mente; el consciente y el subconsciente. Lo que nos lleva a deducir que los principales factores que determinan una buena comunicación no sólo se encuentran en los conceptos básicos de una simple suposición como son la semántica, la física y la fisiología, sino que nos abre un amplio terreno en el estudio de la comunicación por medio de todos los sentidos.

Para el Ingeniero Químico no debe bastar con solo saber que es lo correcto para el proceso, ni debe perderse en quien no esta realizando correctamente sus responsabilidades, porque no se puede esperar a que se creen las condiciones ideales para poder empezar a trabajar correctamente, sino que se debe amoldar lo más posible a esta idealidad con los recursos con que contamos. Por tanto, para desempeñarse correctamente en el trabajo deberá estar plenamente consciente de los objetivos principales, y tratar de transmitir estos objetivos a los demás empleados. Para que esto surta efecto hay que saber manejar el mensaje, saber como codificarlo a nuestros oyentes y puesto que todos somos distintos hay que prever como nuestro interlocutor va a descifrarlo al final. No podemos seguir pensando que los demás carecen de las habilidades para comprender cualquier idea, ya que aunque nosotros creamos que entendemos bien la solución a los problemas, no hará que éstos se resuelvan solos o peor aún no podemos esperar a que solo cuando todo falle, los demás comprenderán nuestro punto de vista. Esto solo nos resultará en nuestro propio perjuicio, puesto que a la vista de nuestros superiores demostrará nuestra incompetencia para comunicarnos. Ya que en el ámbito laboral somos evaluados continuamente en estas competencias. Así es que, sabemos que solos no resolveremos los problemas, necesitamos de los demás. Entonces es prioridad concordar con ellos para poder desarrollar nuestras responsabilidades.

Por último, es de notar que no siempre se lograrán los objetivos que esperamos, sin embargo siempre obtendremos una respuesta a nuestras acciones, por tanto esta situación no resultará en un fracaso, si siempre se tiene la actitud analítica por conocer cual fue la

condición que desvió nuestro resultado a la situación actual y así buscar la forma de seguir ajustando nuestros resultados a nuestras expectativas. Esto significa humildemente aprender de nuestros errores y al final vendrá el verdadero conocimiento de los procesos humanos.

## Bibliografía

Watzlawick P. y Helmick J. (2002). «*Teoría de la Comunicación Humana*». Herder. España.

Flores de Gortari S., y Orozco Gutiérrez E. (1977). «*Hacia una Comunicación Administrativa Integral*». Trillas, México.

Duhalt Krauss M. F. (1974). «*Técnicas de Comunicación Administrativa*». UNAM. FCP y S. México.

Taylor J. (2002). «*La Comunicación en el Trabajo*». Gedisa. S.A. Barcelona, España.

Berlo K., D. (1993). «*El Proceso de la Comunicación: Introducción a la Teoría y Práctica*». Atenea. México.

O'Connor J. y McDermott. I. (1997). «*El Lenguaje Corporal*». Plaza & Janes. S.A. España.

Moshinsky, M. (sábado 9 de diciembre de 1972). «*La comunicación. De la señal de humo a la información sideral*». Sección Editorial. Diario Excelsior. México, D. F.

Aranguren, J. L. (1986). «*La comunicación humana*». Tecnos. Madrid, España.

Korzybski, A. (1994). «*Science and Sanity: an introduction to non-Aristotelian systems and general semantics*». Institute of General Semantics. New York, EUA.

Terry, George. (1971). «*Principios de administración*». Continental. México.

Martínez de Velasco A. y Nosnik, A. (1991). «*Comunicación Organizacional Práctica*». Trillas. México.

Doohar, M. J. y Marquis. V. (1997). «*Comunicación efectiva en el trabajo: guía para supervisores y ejecutivos en sus comunicaciones con los trabajadores*». Reverte. Barcelona, España.