



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE QUÍMICA

**LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EL
ÓPTIMO FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA DE LA
INDUSTRIA QUÍMICA**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERA QUÍMICA**

PRESENTA

SINDY GUADALUPE LUNA MENDOZA



MÉXICO, D.F.

AÑO 2014



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: EDUARDO ROJO Y DE REGIL

VOCAL: LEÓN CARLOS CORONADO MENDOZA

SECRETARIO: ALEJANDRO LEÓN IÑIGUEZ HERNÁNDEZ

1er. SUPLENTE: MARÍA EUGENIA BAZ IBARRA

2º SUPLENTE: BLANCA ANDREA MIRANDA TENA

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:

FACULTAD DE QUÍMICA, CIUDAD UNIVERSITARIA

ASESOR DEL TEMA

ALEJANDRO LEÓN IÑIGUEZ HERNÁNDEZ

SUSTENTANTE

SINDY GUADALUPE LUNA MENDOZA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVO	8
CAPÍTULO I	
DIFERENTES TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN	9
• El modelo lineal de Shannon y Weaver.....	10
• El modelo de Laswell.....	12
• El modelo de Wilbur Schramm.....	13
• La comunicación de masas.....	13
CAPÍTULO II	
PROCESO DE LA COMUNICACIÓN	15
• Elementos de un proceso de comunicación.....	16
CAPÍTULO III	
IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA	25
• Tipos de comunicación.....	26
• Comunicación formal e informal.....	29
• Comunicación preventiva y correctiva.....	31
• Comunicación ascendente, descendente y horizontal.....	31
• Redes de comunicación informal.....	33
• Redes de comunicación globales.....	34
• Canales y medios de comunicación.....	35
• Recargo en los canales de comunicación.....	37
CAPÍTULO IV	
BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	38

CAPÍTULO V	
COMUNICACIÓN EFECTIVA Y ASERTIVA.....	42
• Como mejorar la comunicación no verbal.....	47
• Recursos para manipular los datos de la percepción.....	48
• La comunicación generadora de comportamientos.....	49
CAPÍTULO VI	
PROPUESTA PARA MINIMIZAR PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN.....	52
• Instrucciones orales para la consecución de objetivos.....	53
• Comunicación interna.....	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	62

INTRODUCCIÓN.

La profesión de Ingeniería Química, es una de las más completas que existen y su campo de aplicación es muy diverso. Los ingenieros químicos, desarrollan actividades en el campo de la industria de procesos, en actividades relacionadas tanto con la creación como con la operación de las plantas industriales. Actualmente se comienza a tener una diversificación hacia campos como los servicios y el gobierno. Existen muchas compañías dedicadas a la consultoría, la ingeniería de proyectos, servicios de cómputo; dependencias gubernamentales dedicadas a la promoción industrial, a controlar la contaminación ambiental, así como otras importantes actividades; que están ofreciendo oportunidad a los ingenieros químicos de desarrollarse profesionalmente en campos conectados de manera indirecta con la profesión¹, por lo que el ingeniero químico debe tener una amplia variedad de talentos.

El ingeniero químico debe aplicar el conocimiento científico al aprovechamiento de los recursos naturales en beneficio del hombre².

"El ingeniero químico debe ser responsable del uso de su talento y su juicio para el bienestar público, anteponiéndolo siempre al interés profesional"³.

No sólo tiene que conocer la ciencia, sino también al hombre, y debe comprender la influencia social y económica de su labor, debe ser tanto humanista como científico; científico por qué tiene que conocer la ciencia, y humanista por qué ha de tratar y trabajar con los hombres⁴.

¹ Valiente Bardenas, Antonio *La ingeniería química*; Alhambra, México 1980, p.41.

² Ibid., p.44

³ Ibid., p.33

⁴ Ibid., p.44.

Además el ingeniero químico tiene que ver con muchas personas de diferentes tipos, está en contacto continuo con trabajadores con una gran variedad de niveles de inteligencia, debe tener la habilidad de mantener relaciones amistosas y afectivas con todas estas personas, coordinar sus esfuerzos en el trabajo y comunicarse, ya sea por escrito o verbalmente, de tal manera que los demás lo comprendan⁵.

A pesar de que se vive una época en la que se dispone, como nunca antes, de medios y técnicas de comunicación, se puede tener serias dificultades para comunicarse; como son la distancia, las barreras de la comunicación, las diferentes connotaciones que tienen las palabras y la posibilidad de cometer errores. Si se mira el alrededor y se analiza lo que se hace un día cualquiera, se observará que se está inmerso en una comunicación constante.

Comunicarse entre personas es vital, quienes sepan hacerlo con eficacia estarán en posiciones ventajosas respecto a quienes no se plantean con seriedad este asunto. En un mundo cada vez más globalizado, quienes quieran comunicar algo a los demás deberán conocer primero los mensajes que quieren recibir aquellos a los que se dirigen, además deberán saber escuchar y convertir el mensaje en una petición realizable, con una respuesta concreta y práctica. La empresa es un grupo de personas formada por individuos que tienen un objetivo común. "En el caso de las industrias químicas su función es producir bienes para mejorar el nivel de vida de la humanidad"⁶.

En el ámbito laboral las empresas enfrentan graves problemas financieros, técnicos y científicos pero por lo regular ninguno de ellos constituye un desafío mayor que la tarea extraordinariamente

⁵ Idem.

⁶ *Ibíd.*, p.67.

compleja de tener un buen sistema de comunicación, gran parte de los percances en la industria no lo constituyen problemas técnicos relativos al proceso o servicio que involucre el producto, sino que se derivan de una mala comunicación afectando así el proceso mismo.

Los seres humanos creen poseer la habilidad de comunicarse, por lo cual muchas veces se generan malos entendidos debido a que la comunicación humana es muy versátil en significado ya que las palabras no siempre tienen un significado fijo, si se considera cómo cada persona modifica el lenguaje, las dificultades en la comunicación se minimizarían. El problema es que los miembros de una organización no saben cómo aquellos con los que interactúan han modificado el lenguaje. Los empleados usualmente llegan con diferentes antecedentes y por tanto, tienen diferentes patrones de habla. Además, al agrupar a los empleados de un departamento, se crean especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico. En las grandes organizaciones, los miembros a menudo también se dispersan geográficamente y los individuos de cada lugar usarán los términos y frases que son únicos de su área. Los emisores tienden a asumir que las palabras o términos que emplean significan lo mismo para el receptor y para ellos. Por tanto crea dificultades en la comunicación, lo cual se ve reflejado en el funcionamiento de una empresa.

OBJETIVO.

El objetivo principal de este trabajo es establecer una idea clara del concepto de comunicación, los elementos que la conforman y los factores que la alteran, mediante el planteamiento de estrategias para su minimización, logrando así una comunicación eficaz que se verá reflejada en el funcionamiento de la empresa. Entendiéndose por eficacia a la "capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera", según definición de la Real Academia Española.

CAPÍTULO I

DIFERENTES TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN.

"La comunicación es el encuentro de un organismo viviente con su medio ambiente o entorno, cuando se entiende por dicho encuentro la recepción de informaciones sobre el mundo circundante y una reacción a la información recibida. La comunicación así comprendida constituye una condición de la vida misma. Por eso decimos que incomunicarse es morir. Si no hay comunicación no hay vida"⁷.

"El acto comunicativo empieza con la vida misma y asume formas diversas y complejas: desde la comunicación celular y vegetal, pasando por la comunicación animal, hasta los sofisticados medios masivos de comunicación humana"⁸.

"Bajo estos principios, se puede definir al término *comunicación como el acto inherente al hombre, que lo ayuda a expresarse y a conocer más de sí mismo, de los demás y del medio que lo rodea*. La comunicación se constituye en una necesidad creciente para conducir al hombre al punto culminante de su vida"⁹.

El planeta se formó hace unos 4600 millones de años, la vida animal comenzó hace aproximadamente 500 millones de años y el Homo sapiens surgió hace apenas cerca de 200 mil años, durante todos estos milenios se han producido innegables actos de comunicación.

Los antecedentes de la comunicación humana se remontan a los primeros antepasados del hombre quienes se vieron en la necesidad

⁷ O´ Sullivan Ryan, J. O. *La comunicación humana*; 3º edición.; Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela 1996, p.11.

⁸ González Alonso, C. *Principios básicos de comunicación*; Editorial Trillas, México 1995, p.11.

⁹ *Ibíd.*, p.12.

de adoptar determinados mecanismos para expresarse y transmitir sus conocimientos¹⁰.

El proceso de la comunicación antropológicamente hablando se da en tres etapas:

- La primera fue la era de los signos y señales con antepasados que aún no caminaban erguidos (los prehomínidos o vida protohumana).
- La segunda fue la era del habla y el lenguaje con el hombre de Cro Magnon, que ya tenía una comunicación muy cercana a la actual.
- Por último la era de los medios de comunicación de masas donde no solo se transmite lenguaje a grandes cantidades de individuos, sino que se personaliza, provocando un proceso de individualización de masas.

Existen diversas teorías de la comunicación humana, las cuales tienen en común tres componentes básicos: emisor, mensaje y receptor.

EL MODELO LINEAL DE SHANNON Y WEAVER.

En 1948, Shannon y Weaver lanzaron una teoría matemática de la comunicación. Se trata de un modelo de comunicación o, más exactamente, de una teoría de la información pensada en función de la cibernética, la cual es el estudio del funcionamiento de las máquinas, especialmente, las máquinas electrónicas. Cuando Shannon habla de información, se trata para él de una unidad cuantificable que no tiene en cuenta el contenido del mensaje¹¹.

¹⁰ Idem.

¹¹ Paoli, J. A. *Comunicación e información*; 3º Edición.; Editorial Trillas, México 1983, p.30.

El modelo de Shannon se representa por un esquema compuesto por cinco elementos:

- a)** Fuentes. El elemento emisor inicial del proceso de comunicación; produce un cierto número de palabras o signos que forman el mensaje a transmitir. Por ejemplo, puede ser la persona que, habiendo descolgado el teléfono y marcado el número comienza a hablar. Puede ser, del mismo modo, el parlante de radio o televisión.

- b)** El transmisor. Es el emisor técnico, esto es; el que transforma el mensaje emitido en un conjunto de señales o códigos que serán adecuados al canal encargado de transmitirlos. Así en nuestro ejemplo, el transmisor transformará la voz en impulsos eléctricos que podrán ser transmitidos por el canal.

- c)** El canal. Es el medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor. Este medio será, en el caso del teléfono, los cables, o la red de microonda por la empresa telefónica en comunicaciones internacionales.

- d)** El receptor. También aquí se trata del receptor técnico, cuya actividad es la inversa de la del transmisor.
Su función consiste entonces en decodificar el mensaje transmitido y conducirlo por el canal, para transcribirlo en un lenguaje comprensible por el verdadero receptor que es llamado destinatario.

- e)** El destinatario. Constituye el verdadero receptor a quien está destinado el mensaje. Será entonces la persona a quien se

dirige el llamado telefónico o el conjunto de persona-audiencia de radio o de TV.

EL MODELO DE LASWELL.

En 1948, el profesor Laswell, de la Universidad de Yale en los Estados Unidos, publicó, en la revista *The communication of ideas*, un artículo que tuvo el gran mérito de plantear claramente los elementos que entran en juego en un proceso de comunicación. Laswell propone un encadenamiento lineal de cinco preguntas programadas¹²:

- a)** Quién. "quién" es el emisor, es decir, el origen, la fuente de toda comunicación. Laswell incluyó en esta denominación todas las categorías de emisores: desde el simple periodista que escribe una nota hasta las agencias internacionales periodísticas o publicitarias.

- b)** Dice qué. se trata aquí del mensaje. Laswell se detiene principalmente en el análisis de la información contenida en el mensaje en términos estadísticos, esto es, procediendo a una clasificación sistemática y cuantitativa de los datos informativos del mensaje.

- c)** Por cuál canal. Se trata de los medios usados para transmitir el mensaje. Laswell introdujo la noción de *análisis* de medios, es decir, la investigación del o de los mejores canales capaces de conducir el mensaje al o a los receptores.

- d)** A quién. En relación con el análisis de medios, el estudio del receptor es para Laswell, sobre todo, cuantitativo.

¹² Ibid., p.20.

-
-
- e) Con qué efecto. El estímulo contenido en un mensaje dado, conducido por tal medio, dirigido a una población o segmento de mercado de tal volumen dando tal resultado. Este será, por ejemplo, el análisis del impacto de un mensaje publicitario en determinada región del mercado.

EL MODELO DE WILBUR SCHRAMM.

El proceso de la comunicación debe de tener como mínimo tres componentes; emisor, mensaje y receptor. "Para Schramm uno de los principios básicos de la teoría general de la comunicación es 'que los signos pueden tener solamente el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos', ya que solo se puede interpretar un mensaje dependiendo de los signos que se conozcan y de los significados que se ha aprendido a atribuirles"¹³.

Esto constituye el "marco de referencia" y en función de este es como puede comunicarse un sujeto o una colectividad.

En la medida en que el "marco de referencia" de dos colectividades sea diferente, aumentará la dificultad para comunicarse o de compartir un conjunto de información.

La interpretación del mensaje se complica aún más, ya que hay diferentes tipos de significados, uno denotativo, que es común, y otro connotativo, de contenido emocional.

LA COMUNICACIÓN DE MASAS.

Las primeras teorías sobre el impacto social de la comunicación de masas se encuentran en los planteamientos filosóficos y sociológicos referentes a la sociedad de masas, desarrollados principalmente en las primeras tres décadas del siglo, pero con antecedentes en el siglo XIX.

¹³ Ibid., p.28.

Las teorías de la sociedad de masas se caracterizan por considerar que el crecimiento de las sociedades industriales ha erosionado los vínculos sociales y familiares de los individuos, masificándolos y aislándolos de sus grupos primarios y de referencia. Según Swingewood (1981) los siguientes factores, entre otros, influyeron en la generación del concepto de la sociedad de masas:

- a) La división del trabajo.
- b) La organización industrial a gran escala.
- c) La producción automatizada de mercancías.
- d) Las densas concentraciones de población urbana.
- e) El crecimiento de las ciudades.
- f) El aumento de movimientos políticos masivos basados en la extensión del voto a las clases trabajadoras.

De lo anterior surge la imagen de las audiencias como conglomerados de individuos pasivos, aislados, manipulables, irracionales e ignorantes. La masificación y el aislamiento de las personas, según esta perspectiva, las hacía extremadamente susceptibles de ser influenciadas por los medios masivos de comunicación.

Durante la segunda mitad del siglo XIX en Europa y Estados Unidos, en claro contraste con la prensa elitista y literaria de un principio, empiezan a propagarse los periódicos para las clases populares, gracias a los procesos de alfabetización que habían logrado dichos países. A principios del siglo XX, el cine se había vuelto un medio de entretenimiento masivo y la radio iniciaba su impresionante despegue en la década de los veinte.

CAPÍTULO II

PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es un tema apasionante, adentrarse en su conocimiento y análisis puede llevarnos a reflexiones profundas sobre nosotros mismos y sobre las relaciones humanas, cualquier mejora que podamos introducir en el ámbito de la comunicación puede contribuir decididamente a lograr un mayor equilibrio personal y a optimizar las relaciones interpersonales¹⁴.

La necesidad que tiene el ser humano de comunicarse le ha llevado a desarrollar a lo largo de la historia diversos sistemas que permiten enviar señales a distancia, sin que sea preciso que el emisor y el receptor tengan que estar necesariamente presentes en el mismo lugar.

El lenguaje ha sido el punto de partida del desarrollo personal y social del ser humano. La vida en sociedad y la convivencia en armonía dependen en gran medida del uso adecuado que se haga de esta posibilidad de comunicarse eficazmente.

La comunicación está presente e influye en forma decisiva prácticamente en todas las áreas de la vida del ser humano:

- **Ámbito personal:** el primer diálogo que entablamos es el discurso interior que mantenemos con nosotros mismos. La comunicación está estrechamente vinculada a la psicología del individuo, a su experiencia vital, a su forma de concebir el mundo y de relacionarse con los demás. Se trata de un elemento clave para el desarrollo personal, ya que el ser

¹⁴ Ballenato Prieto, G., *Teoría y práctica de la comunicación humana*; Ediciones Pirámide, Madrid 2006., p.11.

humano es un ser social que se relaciona, que aprende, que crece intelectual y emocionalmente, su herramienta principal son los procesos de comunicación.

- **Ámbito académico:** la comunicación es la principal herramienta de transmisión de conocimientos en la docencia, es el vínculo que posibilita el proceso de enseñanza-aprendizaje y permite la formalización de los avances de la ciencia y el saber.
- **Ámbito laboral:** en las organizaciones, el intercambio de información es continuo, y hace necesaria la coordinación de esfuerzos y la optimización del trabajo en equipo, la eficacia y el logro de objetivos depende en gran medida de la cantidad y calidad de las comunicaciones que se establecen.
- **Ámbito social:** los vínculos y el curso de las relaciones que mantenemos con los demás vienen marcados por la comunicación que establecemos con ellos, sin comunicación no podríamos concebir las relaciones sociales¹⁵.

ELEMENTOS DE UN PROCESO DE COMUNICACIÓN.

David K. Berlo, en su libro "El Proceso de la Comunicación Humana" cita a Aristóteles, quién en su estudio de la retórica deja notar que la meta principal de la comunicación es la persuasión, lo que implica que quien recibe un mensaje, debe ser persuadido por su contenido o estimulado para asumir determinada actitud o actuar.¹⁶

¹⁵ Ibid., p.26.

¹⁶ Homs Quiroga, R., *La comunicación en la empresa*; Grupo editorial

Iberoamérica, México, D.F.

1990, p.1.

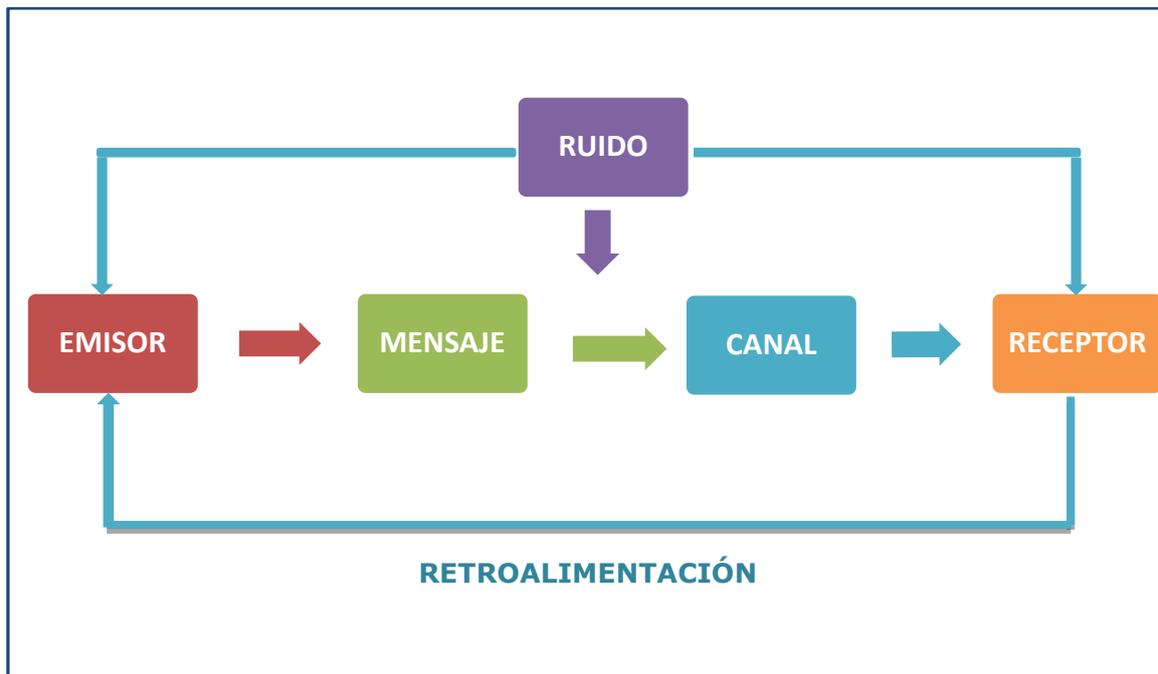


Figura 1. Etapas del proceso de comunicación.

Fuente: González Ricarte, P. *Relaciones en el entorno del trabajo*; Editorial Donostiarra, España 1999, p.21.

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

Emisor-codificador: es la persona que comunica a través de símbolos convencionales, código, un determinado mensaje al receptor, con esta acción el receptor normalmente sufre una reacción de índole positiva o negativa, de aceptación o de rechazo; todo dependerá de la facilidad de palabra, de la personalidad, o dicho de otra forma, de la calidad del estímulo enviado por el emisor. Es el origen del mensaje, y a su vez será el receptor de la respuesta.

Mensaje: núcleo de información; son los contenidos elaborados y preparados para su transmisión. El mensaje es el producto físico real

del codificador fuente, aquello que transmitimos a los demás, para que podamos transmitirlo necesitamos cifrarlo en un código¹⁷.

Dicho código es cualquier grupo de símbolos capaces de ser estructurados de tal manera, que tengan significado para alguien, por lo tanto, los idiomas son códigos y para poder entender un mensaje es preciso que el código utilizado por el emisor sea reconocido y descifrado por el receptor.

La habilidad del uso adecuado de la comunicación puede resumirse en dos aspectos importantes: el uso de las palabras adecuadas para representar en la forma más fiel posible, los conceptos que pretendemos externar y el otro, es la correcta estructuración de las palabras, hilándolas en frases que sean claras y de fácil asimilación para el receptor.

Cuando pretendemos codificar un mensaje debemos seleccionar:

- El código a utilizar.
- Los elementos del mismo.
- La manera en la que estructuraremos sus elementos, a fin de que sea fácil de utilizar.

Código: conjunto de normas (sistema de signos, símbolos y reglas) común al emisor y al receptor, que les permite formular y comprender los mensajes, codificarlos y decodificarlos. La acción de codificar implica la transformación de la información hasta convertirla en un mensaje transmisible y decodificar supone traducir e interpretar la información recibida, siendo el proceso inverso¹⁸.

¹⁷ Ballenato Prieto, G., *Teoría y práctica de la comunicación humana*; Ediciones Pirámide, Madrid 2006., p.36.

¹⁸ Idem.

Canal: el medio o canal incluye las siguientes formas de transmisión:
En la palabra oral o escrita, la claridad con la que será recibido el mensaje depende de la correcta y adecuada utilización del código, el cual se elige en función de las características y del perfil del receptor.

Existen por ejemplo diversos países en el que se habla el idioma español, sin embargo de país a país se modifica el significado de gran cantidad de palabras, pues estas logran tener cierta connotación derivada de condiciones culturales, costumbres, geografía, entre otros factores, de tal forma que una misma palabra no significa lo mismo para la población de un país como para la del otro si es que se le dio un sentido adicional al descrito por los diccionarios.

La redacción o estructuración del código también puede ser motivo de confusión si no está bien realizada, es muy común que quien se expresa, crea que está haciéndolo con claridad, por lo cual evita explicaciones que considera que son innecesarias, sin embargo, para el receptor pueden ser fundamentales para tener un marco de referencia que ubique el sentido con que debe de ser interpretado el mensaje. Una redacción deficiente obstaculiza la comprensión del mensaje.

Existe un gran abismo entre lo que pensamos y lo que decimos, en nuestro cerebro una idea es un todo perfectamente claro, sin embargo, como estamos imposibilitados de transmitir conceptos de cerebro a cerebro, en forma integral, debido a que no hay punto de contacto físico, requerimos de un vehículo de comunicación, que es nuestra voz o los símbolos que escribimos en un papel y lo reforzamos (al expresarnos oralmente) con gestos y modulación de voz.

Estos símbolos orales o escritos son el alfabeto que nos permite estructurar palabras, además, cada palabra no es sino una aproximación de lo que pretendemos externar.

- Señales (audibles, visuales o perceptibles por otros sentidos) y la comunicación mímica.
- Símbolos convencionales y comunicación gráfica.
- Los medios mecánicos (impresos).
- Los medios electrónicos.
- La comunicación mixta (combina dos o más medios y utiliza total o parcialmente medios mecánicos o electrónicos).

En la comunicación elemental, el esquema "emisor-estímulo-respuesta" comúnmente tiene lugar a través del mismo medio o canal, pero a medida que se avanza a la complejidad, el flujo comunicativo se proyecta hacia múltiples canales de salida y regreso, que pueden ser o no coincidentes, por lo tanto, los canales son los vehículos transmisores del mensaje. Para utilizar cada canal, debemos recurrir al uso de su código afín.

Tomando en cuenta que cada canal aporta al proceso de comunicación determinadas características de percepción, la selección del vehículo adecuado para nuestros mensajes debe ser realizada teniendo como punto de partida el conocimiento del efecto que se busca en el receptor y en las características del mismo, pues cada público tiene sus características propias y preferencias.

La selección de canales está limitada por:

- Los canales disponibles.
- El costo de utilización del canal seleccionado.

-
-
- La preferencia de la fuente por un canal determinado.
 - Qué canales son recibidos por el mayor número de personas al menor costo.
 - Cuáles tienen mayor impacto.
 - Cuáles son más adaptables al tipo de objetivo de la fuente.
 - Cuáles son más adaptables al contenido del mensaje.

Contexto: situación concreta en la que se realiza la comunicación¹⁹.

Receptor-decodificador: destinatario de la comunicación, recibe el mensaje y puede emitir a su vez una respuesta²⁰. En el proceso de comunicación el papel de emisor y receptor es rotativo, pues van turnándose en base a la retroalimentación. El receptor puede convertirse en emisor en unos segundos y por lo tanto, participar ambos de las mismas características, además, son afectados por los mismos factores y por lo tanto también requiere de habilidades comunicadoras como leer, oír y pensar. Las actitudes en la recepción del mensaje son fundamentales, pues el mensaje será asimilado después de un proceso filtrador, en el que el filtro, son precisamente las actitudes, y en función de ellas, el receptor dará un sentido u otro al mensaje recibido.

La cultura y posición social matizarán la recepción, pues cada quien (cada grupo social) tiene sus formas habituales de conducta que determinan la recepción e interpretación de los mensajes. Para iniciar un proceso de comunicación, es fundamental tener un perfil del receptor, para ajustar a él los mensajes. Cuando emisor y receptor no se sincronizan o no se identifican, el proceso no se logra. El código debe ser seleccionado por el emisor en función del receptor. El código

¹⁹ Ibid., p.37.

²⁰ Idem.

debe ser conocido por el receptor, debe de existir absoluta identificación entre emisor y receptor.

Filtros: ruidos, barreras, interferencias, sesgos, obstáculos que dificultan la comunicación e impiden que el mensaje llegue de forma correcta o adecuada.

Retroalimentación: en todo proceso de comunicación hay un ingrediente fundamental y este es el *feed back*, también denominado retroalimentación, que no es sino la respuesta generada como consecuencia del mensaje y enviada al emisor del mensaje.

Este concepto se convirtió en la parte fundamental de todos los conceptos de comunicación, pues implica que este proceso no debe ser estéril, sino que debe enriquecerse a ambos interlocutores a través del intercambio de experiencias, ideas, propuestas y todo aquello que un ser humano pueda aportar a otro. Procede del receptor y permite al emisor evaluar si se ha producido algún error en la comunicación, e ir regulando progresivamente el proceso.

La retroalimentación es el elemento básico de diferenciación entre el proceso de información y el de comunicación, en su sentido más puro, es una respuesta a un mensaje enviado dentro de un proceso de comunicación, ocasionalmente es la oportunidad que da el receptor para que el emisor corrija los contenidos de este.

Existen dos tipos de retroalimentación: uno que se genera en el intercambio de información y otro que no es más que la certificación de que el mensaje fue recibido bien interpretado y con sentido correcto en que fue enviado. Dependiendo de la forma en la que se

utilice, la retroalimentación puede ser constructiva y estimular la continuación del proceso de comunicación o reprimir dicho proceso.

En general se recomienda:

- Dirigir la retroalimentación a juzgar el mensaje y no al emisor, para evitar que éste se sienta agredido.
- Que la retroalimentación sea constructiva y no un medio de agresión.
- Que la retroalimentación especifique asuntos. Se debe evitar la ambigüedad.
- Para una comunicación sana la retroalimentación debe evitar dar la impresión de ser un contraataque o defensa contra el mensaje original. Aún y cuando no compartamos la idea del emisor debemos cuidar las actitudes que van a acompañar a la retroalimentación, para evitar la confrontación.
- La retroalimentación debe hacer referencia al contenido real del mensaje original y no a lo que suponemos que quiso decir el emisor. En caso de que el emisor hubiese codificado mal el mensaje o sus habilidades comunicativas fuesen deficientes, dando por resultado un mensaje confuso, es preferible pedirle que recodifique o busque clarificar su idea antes que responder en base a lo que no es más que nuestra interpretación de lo que suponemos que quiso decir.
- Cuando el emisor del mensaje original esté involucrado con el tema de que se trata, la retroalimentación debe ser sumamente objetiva, para evitar que pueda sentirse agredido por nuestra respuesta. La comunicación se puede convertir en confrontación cuando no se toman en cuenta los factores emotivos que envuelven los mensajes.

-
-
- La retroalimentación no puede ser impositiva para no convertir la comunicación en una competencia. Cuando se establece una contienda entre ambos interlocutores, el contenido del mensaje pasa a segundo término y surge la retórica hueca que pretende vencer sin convencer.
 - La retroalimentación (igual que el mensaje original) debe llevar una cantidad de información limitada a la capacidad de asimilación del receptor. Cuando hay exceso de información se distrae la atención de lo esencial que quiere destacar el mensaje, pues la atención se diluye. La información debe ser dosificada para que sea asimilada y digerida.
 - La retroalimentación debe ser emitida en el momento y lugar oportuno, a fin de que el receptor de la retroalimentación la asimile en su sentido correcto.

Uso: una vez comprendido el mensaje, el receptor lo puede emplear de diferentes maneras, ignorarlo, desempeñar una tarea o almacenar la información en espera de un uso posterior.

CAPÍTULO III

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

En la empresa se ha tomado conciencia de los problemas originados por una comunicación deficiente, ya que un 90% de los problemas de empresas son problemas humanos, mientras que solo un 10% son problemas técnicos. Para que una comunicación sea eficaz, debe tener un buen sistema de comunicación, con este se evitarán rumores y malos entendidos, se facilitará la participación de los trabajadores y la resolución de conflictos a través de la negociación.

Estudios sobre el futuro de la calidad de las empresas consideran que un buen trabajador es aquel que además de tener las habilidades propias del oficio, es capaz de relacionarse con su entorno laboral con una actitud positiva, mostrando una conducta social, que le permita tener recursos para afrontar los conflictos de manera satisfactoria²¹.

J. Caballo (1986) define así este tipo de actuación:

"La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación, mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas"²².

²¹ González Ricarte, Pilar, *Relaciones en el entorno del trabajo*; Editorial Donostiarra, España 1999, p.18.

²² Vicente E. Caballo, *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*; 3º Edición; Editorial Siglo XXI España Editores, S.A., España 1986, p.6.

El aprendizaje de estas técnicas y su entrenamiento, es una oportunidad de tomar conciencia de nuestra forma de comunicarnos con los demás y de nuestras costumbres en la relación interpersonal, esto con el fin de potenciar las estrategias que facilitan una comunicación más eficaz. Aprender nuevos modelos evita entrar en diálogos que produzcan barreras y conflictos en la comunicación.

TIPOS DE COMUNICACIÓN.

Se puede hablar de tres tipos básicos de comunicación²³:

- a)** Comunicación verbal: es aquella en la que a través de contenidos lingüísticos, haciendo uso del lenguaje, se puede iniciar una conversación, transmitir un mensaje y obtener información.

La comunicación verbal puede ser oral y escrita:

- Oral: hablar/escuchar. La comunicación oral es aquella en la que se utiliza sonidos articulados y la más natural para comunicarse. El mundo de relaciones se canaliza prioritariamente a través de la palabra hablada, la mayor ventaja de esta es que permite un intercambio, inmediatamente se pueden formular preguntas y aclarar dudas.
- Escrita: escribir/leer. El lenguaje escrito es la traducción a signos gráficos del lenguaje oral. Se caracteriza por no ser espontáneo y por su perdurabilidad en el tiempo, por lo que exige mayor cuidado y reflexión.

En el entorno laboral se utilizan principalmente las siguientes formas de redacción:

²³ Ballenato Prieto, G., *Teoría y práctica de la comunicación humana*; Ediciones Pirámide, Madrid 2006, p.37.

-
-
- La carta comercial, se llama así a todo intercambio de comunicación escrita motivado por la actividad mercantil.
 - El certificado, documento cuya finalidad dar fe de la veracidad de un hecho.
 - La circular, variedad de carta comercial que se utiliza en serie y sirve para informar a las personas integrantes de un equipo sobre un tema en particular.
 - El informe, noticia o instrucción que se da sobre un suceso, negocio o persona.
 - Memorandos, son cartas internas.
 - La instancia, escrito mediante el cual se hace una petición a alguien con un cargo superior, o bien un organismo.
 - El oficio, comunicación escrita referida a asuntos de servicio público en dependencias del estado, también se da entre las personas que pertenecen a distintas corporaciones para tratar asuntos concernientes a ellas.

En la comunicación escrita no se tiene presente al receptor del mensaje, por lo cual no se puede captar si el mensaje está siendo comprendido ni el impacto que causa, es muy importante ser preciso para conseguir transmitir lo que se pretende y comprobar que el mensaje ha llegado con rapidez a su destino.

- b)** Comunicación no verbal: las señales o indicadores no verbales (postura, gestos, mirada, distancia, movimientos, forma de vestir) aportan una información muy valiosa que ayuda a interpretar el significado real de la comunicación.

Los componentes fisiológicos más estrechamente relacionados a la comunicación no verbal son:

- La respiración (frecuencia respiratoria).
- Las palpitaciones (frecuencia cardíaca).
- La sudoración.
- El flujo sanguíneo.
- La activación muscular.

La comunicación no verbal incluye los mensajes que se reciben a través de la vista (el logotipo de una empresa, las señales de seguridad, la decoración de un despacho, entre otros factores visuales), los mensajes que se transmiten a través del tacto (un saludo, un masaje o una caricia), los recibidos a través del canal auditivo, el tono de voz, el volumen y el ritmo que se utiliza para dar una instrucción, para expresar una opinión o para hacer una crítica, influyen en la actitud con la que se recibe dicho mensaje. La música es otro elemento importante de la comunicación no verbal, muchos lugares ponen música ambiental para favorecer una buena relación de trabajo (hospitales, oficinas, fábricas, cafeterías o tiendas) y por último los mensajes recibidos a través del sentido del olfato como el olor personal.

La comunicación no verbal es más global que la comunicación verbal, a simple vista se puede percibir en una persona su estado de ánimo, dinamismo, seguridad, entre otras características.

Es imposible no comunicar, incluso cuando se está callado se comunica algo de la actitud personal (interés, desinterés, apatía, aburrimiento, alegría, rechazo o aceptación).

El contenido del mensaje verbal no siempre coincide con el mensaje no verbal, por ejemplo; un trabajador puede estar diciendo que entiende bien una instrucción pero su lenguaje corporal esta expresa confusión, miedo y contrariedad. El lenguaje verbal y no verbal se complementan entre sí, pero hay que considerar que si no hay una coincidencia entre ambos siempre tiene más credibilidad lo que se transmite mediante el lenguaje no verbal.

Tener en cuenta este dato, es muy importante para mejorar las diferentes relaciones en el entorno laboral, ya que cualquier trabajador que quiera desarrollar una comunicación persuasiva necesita educar el lenguaje no verbal y aprender a leer el lenguaje no verbal de los demás.

c) Comunicación paraverbal: al emitir un mensaje oral se producen una serie de variaciones en la forma de hacerlo que pueden afectar su significado. Durante una conversación se obtiene también información a partir de:

- La voz (el volumen, entonación, claridad o timbre).
- La fluidez verbal.
- Las perturbaciones del habla (pausas, silencios o vacilaciones).
- La velocidad de la emisión.
- El tiempo que se está hablando.

COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL.

La comunicación formal es una comunicación programada y estructurada que sigue las cadenas jerárquicas establecidas por la autoridad.

La comunicación informal implica la superación de los niveles jerárquicos, se transmite con rapidez y tiene lugar mediante relaciones interpersonales que no se someten a los marcos de relación establecidos por el mando: pláticas en la cafetería de la empresa, en los talleres, despachos, contactos espontáneos entre compañeros para tratar algo sin depender de procesos formales. Una de las funciones de la comunicación informal es proporcionar información que no haya sido transmitida por canales formales.

Cuando la comunicación se transmite de forma oral es muy fácil que se vayan deformando las instrucciones, los datos, y se ocasionen mal entendidos, por eso cuando se quiera garantizar una transmisión más exacta, se debe de recurrir a la comunicación escrita²⁴.

Es muy importante analizar la causa de los rumores que frecuentemente se producen en el trabajo, analizar las causas y afrontarlas para evitar conflictos y tensiones innecesarias, que pueden tener influencias negativas en el clima laboral.

La comunicación formal e informal están interrelacionadas y se complementan, dado que los formalismos no pueden resolver todas las situaciones comunicativas.

Es un error pretender que toda la comunicación en las relaciones de trabajo tuviera un carácter formal, pues se convertiría en un trato lento y difícil. Pretender que toda comunicación fuera informal también llevaría al desorden y a la ineficacia.

²⁴ González Ricarte, Pilar, *Relaciones en el entorno del trabajo*; Editorial Donostiarra, España 1999, p.23.

COMUNICACIÓN PREVENTIVA Y CORRECTIVA.

La comunicación en una empresa también se puede clasificar en:

- a)** Comunicación preventiva: Es aquella que se planifica y desarrolla cuando no hay problemas graves que resolver; se implementa para evitar que aparezcan y equivale a crear una vacuna contra la desintegración, apatía, desmotivación o resentimientos.
- b)** Comunicación correctiva: Responde a la necesidad de resolver favorablemente problemas que ya surgieron, tales como huelgas, rotación de personal, ausentismo o conflictos.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE, DESCENDENTE Y HORIZONTAL.

En la empresa existen tres niveles de comunicación:

- a)** Descendente: Es la que se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, de directivos a empleados. Se utiliza para dar avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas, sugerencias, mensajes motivacionales, asignar tareas, evaluar el trabajo y coordinar proyectos.

Las fuentes de información más frecuentes son: cartas, órdenes, periódicos de empresa, boletines, circulares, balances, informes, cuenta de resultados, comité de representantes²⁵.

- b)** Ascendente: La información se desplaza desde la base o los mandos intermedios, hasta la dirección. La comunicación ascendente proporciona información relativa al nivel de eficacia en el trabajo, los problemas que existen o el grado de motivación de los trabajadores. Existe el peligro de que se

²⁵ Idem.

retrase o se filtre la información, frecuentemente en el nivel de mandos intermedios, cuando no interesa que algún dato llegue a niveles superiores. Este es el tipo de comunicación que predomina en empresas que no se rigen por criterios autorizados y contribuye a crear un buen clima laboral por que hace que los trabajadores estén motivados, que sientan la empresa como algo propio, además permite que los cargos directivos conozcan más profundamente los pormenores de su gestión y realizar mejoras en la misma. Va del personal hacia los directivos y generalmente, es bajo la forma de quejas, sugerencias, peticiones, respuestas a encuestas, entre otras. Los medios más utilizados para transmitir la información son informes, buzones de sugerencias, encuestas de opinión o el comité de empresa²⁶.

- c) Horizontal:** Es la que se da entre trabajadores del mismo nivel jerárquico o entre personas que trabajan en distintos niveles y no tienen una dependencia directa entre sí. Los sistemas más comunes para transmitir esta información son el trabajo en equipo, las reuniones de responsables, las circulares, actas, entre otros.

Cuando fluye la comunicación correctamente se crea un buen clima social, los trabajadores se sienten identificados con los fines de la empresa y se interesan a contribuir.

Es deseable que en todas las empresas existan estos tres tipos de comunicación y cada una tiene sus medios y formas específicas²⁷.

²⁶ Ibid., p.24

²⁷ Idem.

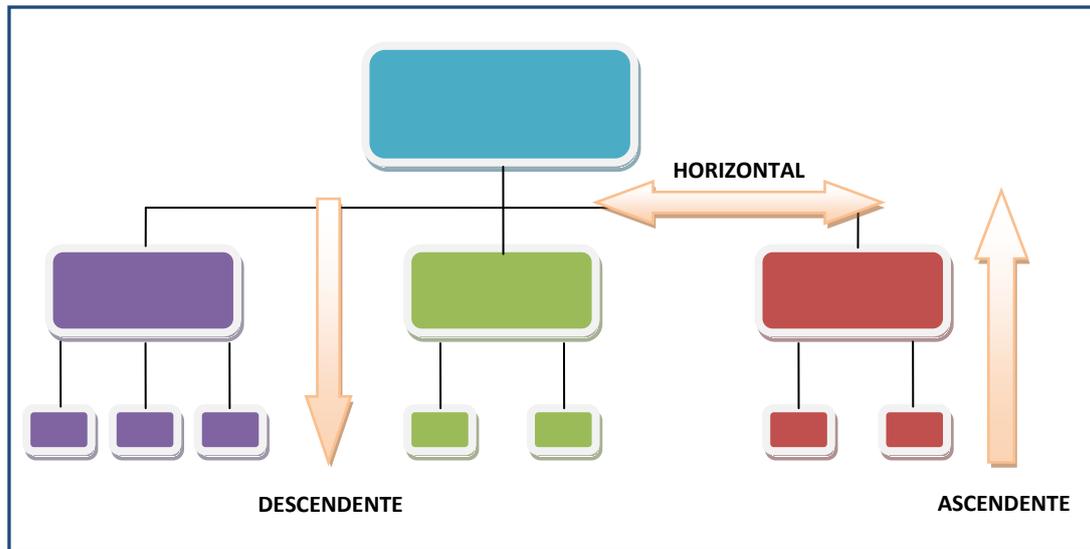


Figura 2. Flujos de la comunicación.

Fuente: González Ricarte, P. *Relaciones en el entorno del trabajo*; Editorial Donostiarra, España 1999, p.24.

REDES DE COMUNICACIÓN INFORMAL.

En las empresas hay redes de comunicación preestablecidas oficialmente que se adoptan según el objetivo que se pretende conseguir.

La mayor parte de la comunicación no está definida de manera oficial en la organización de la empresa, muchas de las relaciones que se dan en el trabajo surgen espontáneamente y utilizan redes informales de comunicación según las afinidades, estatus, aficiones, aspiraciones o necesidades de los trabajadores.

Estas redes de comunicación informal normalmente son positivas, porque al aumentar el conocimiento y la solidaridad entre las personas se crea un clima social que tiene efectos positivos sobre el rendimiento²⁸.

²⁸ Ibid., p.37

Muchas veces se originan canales alternativos de información que refuerzan los canales formalmente establecidos, pudiendo llegar a ser una alternativa de los mismos.

Entre los peligros de la utilización de las redes informales están el rumor, los chismes, el desorden en la transmisión de la información, que impide que llegue a los interesados, ya sea por que se oculte intencionalmente o por que no se dice cuál es la fuente por que no tiene interés para el que la recibe y esto hace que no la transmita.

REDES DE COMUNICACIÓN GLOBALES.

Reciben este nombre los sistemas de comunicación de datos, a nivel casi mundial, que permiten transmitir la información entre usuarios y ordenadores. Los servicios que proporcionan son muy variados y están en proceso de expansión.

Los servicios más utilizados en las empresas son el correo electrónico, que permite enviar mensajes o cualquier archivo de datos entre ordenadores situados en lugares distintos, los grupos de noticias, que traen a la pantalla del usuario toda la información generada sobre un sector de su interés y que además le permiten mantener contacto con otros profesionales.

Aunque no se sabe exactamente cuáles van a ser las consecuencias en las relaciones de trabajo de la expansión de este tipo de redes, sí hay una serie de puntos en los que se está de acuerdo²⁹.

- El éxito de una red de comunicación global depende en gran parte de la información de carácter local que suministra.
- El crecimiento de las redes globales va a afectar profundamente a casi todas las empresas en un futuro próximo. Aparecerán nuevos negocios en torno a la red y otros correrán peligro de extinción si no se modifican.

²⁹ Idem.

CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Se llaman canales de comunicación a los medios a través de los cuales se transmite un mensaje. Se pueden clasificar en: canales personales y canales interpersonales³⁰.

a) Canales personales de comunicación. Son los que emplean como medio de comunicación el contacto con personas o grupos. Se pueden subdividir en:

- Canales que pertenecen a la organización. Como los representantes de empresa, vendedores, telefonistas y empleados en general. Estos se comunican siguiendo redes de comunicación formales establecidas por la empresa para cada fin.

No se debe restar importancia a las relaciones que se establecen entre los empleados o entre los empleados y el exterior, ya que esto puede tener consecuencias muy negativas en la empresa. Se debe cuidar tanto lo que dicen los empleados como lo que hacen.

- Canales que no pertenecen a la organización. Son los clientes reales o potenciales, expertos en temas relativos al área de trabajo de la empresa u otras empresas.

En algunos sectores de trabajo cobran gran importancia los canales de expertos, por ejemplo, el caso de los productos farmacéuticos, los médicos son los prescriptores obligatorios.

b) Canales interpersonales de comunicación. Se denominan canales interpersonales de comunicación a los diferentes

³⁰ Idem.

medios de comunicación que influyen en las personas sin necesidad de establecer un contacto de carácter personal. Dentro de los canales impersonales se pueden diferenciar en función de los medios que utiliza el canal:

- Medios masivos de comunicación personal. Como la radio, la televisión, la prensa, carteles, folletos, entre otros.

Habitualmente se le ha dado mucha importancia a algunos medios masivos de comunicación por ejemplo: la televisión, la publicidad, la radio y recientemente el internet, por el gran poder persuasivo sobre todo en niños y jóvenes, pero en la actualidad se está minimizando su impacto, principalmente en receptores adultos, debido al estudio de la influencia de tres factores de defensa perceptiva en el receptor que contribuyen a debilitar o anular el impacto de los mensajes:

1) Atención selectiva: Las personas atienden sólo a una pequeña porción de la información transmitida por estos medios.

2) Distorsión selectiva: El receptor recibe el mensaje de forma distinta a la que pretende el emisor pues la filtra según sean sus valores, necesidades y otros factores.

3) Retención selectiva: Debido también a la interferencia de las necesidades y valores personales, el receptor de un mensaje recuerda unas cosas mejor que otras.

- Medios ambientales: Están formados por todos los elementos de comunicación no verbal de apariencia externa.

Condicionan al público para darle una imagen sobre el emisor del mensaje y/o para que tenga un comportamiento determinado.

- Los acontecimientos: Constituyen otro canal de comunicación impersonal que utiliza, como medios de comunicación para dar a conocer o promocionar la empresa, acontecimientos naturales surgidos en la empresa, como por ejemplo la creación de una nueva oficina o la celebración del aniversario de su creación.

RECARGO EN LOS CANALES DE COMUNICACIÓN.

Cuando la información debe seguir unos canales determinados de comunicación y la cantidad de información enviada o recibida es superior a la capacidad de manejo de la misma, se produce una sobrecarga de información en los canales³¹.

Frecuentemente los trabajadores que ocupan puestos de responsabilidad reciben tanta información que reaccionan atendiendo sólo "a la más urgente" y dejen a un lado los temas fáciles o evidentes, sin considerar su importancia.

Una forma de afrontar este problema es buscar sistemas para descentralizar la información o limitar la cantidad de información y restringir su circulación.

³¹ Ibid., p.38.

CAPÍTULO IV

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

En el trabajo los problemas de comunicación son muy frecuentes, las barreras que impiden que un mensaje llegue a buen término se pueden analizar en torno a diferentes núcleos:

- a)** Según la dirección del mensaje: barreras de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Barreras en la comunicación descendente.

- Estilo de mando autoritario, hace que predomine la comunicación unidireccional, escueta e impositiva. Como consecuencia se provoca desconfianza y falta de espontaneidad para la comunicación ascendente.
- Cuando la dimensión de la empresa es excesiva y además hay numerosos mandos se corta la fluidez en la comunicación.

Barreras de comunicación ascendente.

- Los mandos no tienen actitud para escuchar.
- Los subordinados no transmiten la información porque no se les ocurre, no la valoran, piensan que el jefe ya la tiene, consideran que no es su responsabilidad transmitirla, temen perjudicar a algún compañero de trabajo o no encuentran el lugar y el momento adecuado para transmitirla.

-
-
- Hay que pasar demasiados eslabones en la cadena de mando y esto hace que llegue distorsionada.
 - Conflictividad laboral. Origina tensiones que distorsionan y paralizan la información (una huelga).

Barreras en la comunicación horizontal.

- Los lenguajes técnicos o jergas que se usan en las diferentes unidades de la empresa (vendedores, informáticos, contables y otras áreas).
- La falta de iniciativa para establecer relaciones de cooperación.

b) Barreras personales.

Son aquellas que se producen por diferencias de personalidad, status, creencias, motivación, valores, capacidad intelectual, atención y situaciones emocionales en general.

Carl Ransom Rogers concluyó que la principal barrera en la comunicación interpersonal mutua es nuestra tendencia a evaluar, a juzgar, a aprobar o desaprobar lo que dice la otra persona o el otro grupo.

Rogers (nació el 8 de enero de 1902, Oak Park, Illinois, Estados Unidos), fascinado y estimulado por las teorías de Otto Rank y la corriente europea del Existencialismo, publicó en 1939 su primer libro: "The Clinical Treatment of the Problem Child". Razón por la cual obtuvo una cátedra de psicología clínica en Ohio.

Fue la figura central de la corriente llamada psicología humanista, difundida principalmente en Estados Unidos y en México.

c) Barreras físicas. Las distorsiones.

Son interferencias o cortes producidos por causas materiales en el ambiente en que se emite el mensaje, por ejemplo; las interferencias producidas por un ruido, las interferencias radiofónicas, funcionamiento defectuoso de los aparatos transmisores e interferencias producidas en comunicaciones múltiples.

Este tipo de barreras producen distorsiones; la información pasa pero se transforma, hay una deformación involuntaria del mensaje.

El índice de distorsión es proporcional a la complejidad del mensaje, a la distancia recorrida, así como al número de intermediarios que intervienen en la transmisión comunicativa.

d) Los filtros.

Con los filtros no pasan ciertas informaciones o lo hacen de forma fragmentada. Esto aumenta cuando quien transmite la información no concede al que la recibe la posibilidad de manifestarse de alguna forma sobre su contenido, en su caso se dice que hay una lateridad máxima.

Cuando se dan instrucciones de trabajo se tiende a recordar con preferencia, aquellos aspectos que el receptor considera más importantes, interesantes, útiles o necesarios por ello al transmitir esa información, se va a hacer de manera degradada más o menos de manera involuntaria, debido al filtraje.

e) Barreras semánticas.

Son las que se producen cuando no se comprenden bien el idioma, los símbolos y el vocabulario utilizado. Son derivadas

del uso incorrecto de las palabras desde el punto de vista de su significado. Las palabras no son más que símbolos que representan ideas y conceptos, por lo que se debe procurar que las palabras signifiquen lo que realmente se quiere expresar. Sin embargo a veces el emisor desconoce la connotación exacta de una palabra porque es nueva para él o porque no forma parte de su léxico cotidiano y por lo tanto, no domina su significado, por lo cual no es recomendable utilizar palabras que no sean totalmente familiares ya que se puede dar a entender lo que no se quiere decir.

Para evitar este riesgo es recomendable utilizar palabras de uso común, y estar alerta a la retroalimentación, que es el último recurso para detectar una falla semántica.

f) La racionalización.

Es un mecanismo psicológico utilizado para justificar y disculpar un razonamiento cuando no nos gustan las razones verdaderas o se piensa que van a ser criticadas.

Sintetizando: aunque la existencia de barreras en la comunicación es un hecho inevitable, es preciso tener en cuenta su existencia para conseguir que llegue el máximo de información necesaria a sus destinatarios y así puedan cumplir las instrucciones de trabajo adecuadamente.

CAPITULO V

COMUNICACIÓN EFECTIVA Y ASERTIVA.

La mejora de nuestras habilidades de comunicación suele venir de la mano de un esfuerzo consiente por cambiar los hábitos normalmente muy arraigados, referidos tanto a la forma de recibir la información como a la forma de emitirla y requiere de una revisión de nuestra propia personalidad y de nuestras actitudes. Frecuentemente la mejora de la comunicación lleva a muchas personas al autodescubrimiento.

Conocer las consecuencias de las conductas no verbales y tenerlas en cuenta, facilita la comunicación en cualquier situación profesional (entrevistas, ventas, reuniones, asambleas, transmisión de órdenes o instrucciones).

Para un mensaje efectivo se requiere que la comunicación verbal y no verbal sean consistentes, es decir, que el significado explícito de comportamiento verbal coincida con el significado implícito del lenguaje no verbal.

"Saber mantener una coherencia entre ambos tipos de comportamientos, mejora la comunicación de las ideas, opiniones y sentimientos, disminuye resistencias en el interlocutor y hace que la comunicación sea más eficaz"³².

³² González Ricarte, P. *Relaciones en el entorno del trabajo*; Editorial Donostiarra, España 1999, p. 25.

Obstáculos que dificultan la comunicación asertiva³³:

- Sarcasmo o ironía. En la ironía hay una incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal. Se utilizan comentarios ingeniosos o humorísticos, generalmente en sentido opuesto a lo que se está diciendo.
- Inadecuación del lugar o el momento. El mensaje no llega por que se transmite en un momento en el que el destinatario no está receptivo debido a causas de diferente índole.
- Discutir sobre diferentes versiones de hechos pasados. Hablar para referirse a situaciones pasadas con intención de culpar o criticar.
- Acusaciones, amenazas, exigencias y venganzas. Acciones realizadas con intención de hacer daño y como medio para expresar un sentimiento intenso y doloroso o para satisfacer un deseo.
- Preguntas de reproche. No se hacen para obtener información sino para comunicar indirectamente algo que nos molesta.
- Declaraciones del tipo "deberías". Cuando se formulan no existe una intención de aconsejar. Ocultan deseo o un sentimiento no expresado abiertamente.
- Inconsistencia en los mensajes. Aunque se dice una cosa, el lenguaje corporal indica otra.
- Cortes de conversación. Se producen cuando se interrumpe la conversación y se niega la oportunidad de continuarla.
- Resentimiento. Supone sentir malestar hacia alguien a causa de su conducta y no expresarlo.
- Generalizaciones y términos vagos. Se generaliza cuando se hace extensiva una característica a todos los miembros de un

³³ Ibid., p.51.

colectivo. Se utiliza un término vago cuando se omite el sujeto, la característica, las circunstancias, la referencia se toma para hacer una comparación.

- Consejo prematuro y no pedido. Cuando se aconseja a alguien sin conocer a través suya las circunstancias de la situación
- Ignorar mensajes importantes del interlocutor. Cuando alguien habla y se presta poca atención o no lo escuchamos, cuando se cambia la conversación y en lugar de estar atentos a los sentimientos y a los gestos, estamos pendientes de otra cosa.
- Interpretar, juzgar y hacer "diagnósticos de personalidad". Suponer en lugar de comprobar. Tratar de averiguar las verdaderas causas por las que actúa una persona, o emitir juicios de valor sobre su conducta sin confrontarlo directamente con la persona afectada.
- Justificación excesiva de las propias posiciones. Emplear un tiempo extenso para justificar una opinión o un hecho, acaparando la conversación y sin dar oportunidad para comprobar si se está entendiendo el mensaje.
- Defensa propia. Mantener la discusión a base de defenderse de las críticas para tratar de demostrar su falsedad en vez de buscar soluciones.

Actitudes que facilitan la comunicación asertiva:

- El lugar o el momento elegido. Elegir el momento en que las circunstancias sean favorables para hablar del tema, aplazando, de ser preciso, la conversación, buscar el lugar más favorable para conseguir una escucha activa.
- Estados emocionales facilitadores. No ser dominantes ni sobreprotectores, de esta forma se evita crear relaciones de

sumisión y dependencia. Demostrar interés y comprensión a los demás.

- Aprender a escuchar. Una forma eficaz para conocer a las personas es escucharlas, animándolas a que hablen y pregunten, estar atentos a lo que dicen y como lo dicen, mirar al interlocutor, escuchar las ideas y sugerencias sin criticar.
- Hacer preguntas específicas o abiertas. Una pregunta abierta da lugar a muchas respuestas.
- Petición de consejo. Las personas se sienten valoradas cuando se les ofrece la oportunidad de aportar su visión personal de las cosas.
- Declaración de deseos, opiniones y sentimientos con "mensajes yo". Son aquellos mensajes en primera persona en los que se comunica lo que deseamos, sentimos o pensamos, sin entrar en juicios de valor. Cuando se pide algo, se indican los motivos.
- Confidencias personales o pláticas sobre temas triviales. Las relaciones laborales mejoran si se prolongan las relaciones sociales. Demostrar interés por los demás, llamarles por su nombre, conocer sus gustos y aficiones, favorece un clima de lealtad y la imitación de buenos modelos de conducta.
- Aceptación o acuerdo parcial con una crítica u objeción. Reconocer que en toda crítica, objeción u oposición puede existir la posibilidad de que el otro tenga parte de razón, facilita el diálogo.

Aceptar que no somos perfectos y que tenemos derecho a pedir lo que queremos aunque se reciban críticas justificadas, evita pérdidas de tiempo.

- Presentación de un conjunto de opciones y elección entre las mismas. En vez de imponer una opinión, plantear diferentes

alternativas de un tema, lo que sitúa a las personas en un clima cooperativo.

El hábito de argumentar las razones por las que se rechaza o se aprueba una opción y de escuchar cortésmente todas las propuestas, además de establecer una buena comunicación, permite que se suministren datos de interés para conocer los problemas de la empresa y encontrar soluciones.

- Dar información positiva y recompensante. Reconocer y valorar a los demás el mérito de su trabajo, alentarles por sus esfuerzos, conocer las buenas cualidades de los compañeros y hablar de ellos con más frecuencia que de sus defectos, dar a entender que se confía en los compañeros y demostrarlo delegando tareas, refuerza los sentimientos de valía, la lealtad y la autonomía.
- Negociación. Ofrecer la posibilidad de ceder a cambio de que se haga alguna concesión.
- Mención de conductas y observaciones específicas. Consiste en exponer los datos suficientes para lograr comunicar exactamente de qué conductas se habla y qué es lo que se quiere. Esta actitud favorece la comprensión de instrucciones y la buena realización de las tareas.
- Confrontar percepciones y sentimientos. Comunicar lo que se cree haber percibido para comprobar si es cierto, facilita la comunicación, evita malos entendidos y favorece el feedback, ya que ayuda a valorar si se está comprendiendo lo que se intenta transmitir.

COMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.

Un mensaje efectivo requiere que la comunicación verbal y no verbal sean consistentes, saber mantener la coherencia entre ambos tipos de comportamientos, mejora la comunicación de las ideas, opiniones y sentimientos, disminuye resistencias en el interlocutor y hace que la comunicación sea más eficaz³⁴.

- SONREÍR favorece un clima de cordialidad.
- MIRAR DIRECTAMENTE al interlocutor mantiene su interés.
- MANTENER EL CONTACTO VISUAL con las diferentes personas de un auditorio favorece la escucha activa.
- LAS EXPRESIONES FACIALES EXPRESAN LOS SENTIMIENTOS y predisponen a compartirlos.
- LA VOZ TRANSMITE TANTAS COSAS COMO LAS PALABRAS. Sirve como vehículo para transmitir sensaciones de seguridad, interés, misterio, emoción o confianza.
- LA RESPIRACIÓN refleja nuestro nivel de paz interior o ansiedad.
- EL SILENCIO Y LAS PAUSAS crean expectación y llaman a la reflexión.
- UNA POSTURA RELAJADA TRANSMITE CALMA. Los brazos separados del cuerpo, la espalda apoyada en el respaldo, las piernas paralelas, manos relajadas, cuerpo ligeramente inclinado hacia el interlocutor, hombros y cuello relajados.
- LOS GESTOS REPETITIVOS (TICS) provocan una gran distracción en el que escucha. Está más atento a si se van a repetir que a lo que se dice.
- VARIAR LOS GESTOS CON BRAZOS Y MANOS ayuda a reforzar las ideas.

³⁴ Ibid., p.25.

-
-
- EL ASPECTO EXTERIOR Y EL ASEO PERSONAL son un reflejo de los valores y cualidades personales.

RECURSOS PARA MANIPULAR LOS DATOS DE LA PERCEPCIÓN.

La percepción aprende de la realidad y la convierte en información, cuando se deforman los datos percibidos hay una distorsión en la emisión, recepción y transmisión de la información³⁵.

- Estereotipos. Es la asignación de ciertas características a las personas pertenecientes a ciertos grupos, a los que se le atribuyen ciertas cualidades y si se encuentra con una persona de ese grupo es posible que se le atribuya esas características aunque no se tenga prueba de ello.
- Efecto halo. Este recurso consiste en utilizar un rasgo particular de una persona para determinar la actitud general hacia ella, por ejemplo, si se considera a alguien inteligente y comete un error, se le disculparía diciendo: "todo mundo se equivoca".
- Percepción selectiva. Las personas tienden a seleccionar, de forma consciente o inconsciente, lo que quieren recibir y a rechazar lo que no quieren oír o que no les interesa, esto depende de experiencias anteriores, actitudes, necesidades y valores personales.

La selectividad perceptiva se manifiesta en los prejuicios, ya que aquellas personas que sienten prejuicios hacia determinados grupos sólo observan los factores que concuerdan con su visión prejuiciosa.

³⁵ Ibid., p.47.

-
-
- La defensa perceptiva. Es un bloqueo para evitar recibir los estímulos emocionalmente perturbadores, esto explica los lapsus de memoria referidos a situaciones dolorosas y desagradables.
 - Proyección. Es el caso en el que le se atribuyen nuestros propios sentimientos, opiniones y características a otra persona. En las relaciones de trabajo se manifiesta este mecanismo cuando se crítica a un compañero de preocuparse demasiado por causar una buena impresión y con esa crítica se trata inconscientemente de ocultar y disimular la misma tendencia.
 - Expectativas. También se denomina profecía de autosatisfacción y es la tendencia por la cual una persona hace que ocurra lo que espera que ocurra, por ejemplo, previenen a una persona sobre lo cínica que es otra e inmediatamente comienza a estar pendiente de hallar su falsedad hasta que acaba encontrándola, aunque le hayan dado esa información mal intencionadamente.

LA COMUNICACIÓN GENERADORA DE COMPORTAMIENTOS.

La comunicación es algo más profundo que un acto de comunicación, es un encuentro entre dos o más personas en el que existe una aceptación mutua.

Comunicar implica escuchar, y escuchar es aceptar a la persona tal y como es, aunque se esté en desacuerdo con ella; es mostrarle con nuestro comportamiento que nos importa, con esta actitud se facilita

la resolución de problemas y se evitan reacciones que acaban levantando barreras y rompiendo la comunicación.

Cuando dos personas se comunican pueden elegir entre una de estas tres posturas:

- Conducta agresiva. Actuar agresivamente para imponer su postura. Cuando se recurre a la agresividad para dar órdenes, imponer deseos o expresar opiniones, se provocan reacciones de rabia, odio, miedo, entre otras reacciones indeseables.
- Conducta pasiva. Actuar pasivamente y permitir que decidan por ellas. Provoca reacciones de sobreprotección, culpa, irritación, inseguridad o dominio.
- Conducta asertiva. Actuar defendiendo los intereses y derechos personales pero respetando la de los demás. Produce reacciones de valoración y respeto, evita barreras en la comunicación y, como consecuencia, mejora las relaciones profesionales haciendo que se cree un buen clima laboral.

ESTILO PASIVO	ESTILO AGRESIVO
1. Comportamiento verbal.	1. Comportamiento verbal.
<ul style="list-style-type: none"> • Vacilante: Frases típicas: "Quizás, supongo que", "bueno..., tal vez no sé", "No, si yo...quizás..., bueno, en realidad no es importante"... "mmm, no te preocupes". 	<ul style="list-style-type: none"> • Impositivo: Frases típicas: "Tienes que, no tolero ni consiento" (interrumpe a los demás y da órdenes).
2. Comportamiento no	2. Comportamiento no

verbal	verbal
<ul style="list-style-type: none"> • Cuerpo "hundido" y protegido con brazos y manos. Actitud rígida. • Pies cruzados, se retuerce las manos. • Cabeza ladeada, o gacha. • Ausencia de contacto visual. • Voz baja, temblorosa, vacilante. • Guarda una considerable distancia corporal con el interlocutor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Postura muy rígida, desafiante, más bien echado hacia atrás. • Gestos amenazantes. • Mirada fija, dura y penetrante. • Tono de voz alto, tajante, cortante. • Se invade el espacio del interlocutor.
3. Otras características	3. Otras características
<ul style="list-style-type: none"> • Deja violar sus derechos. • Inseguridad y baja autoestima. • Cede sus decisiones a otros. • Logra pocos de sus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viola los derechos ajenos. • Baja autoestima (pues no es capaz de compartir). • No se centra en sus objetivos y si logra algunos es dañando las relaciones, humillando. • Pierde el control con frecuencia.
ESTILO ASERTIVO	
<p>Actuar asertivamente significa expresar lo que se quiere y desea de un modo directo, honesto y en un tono adecuado, que claramente indica lo que se desea de la otra persona, pero mostrando respeto por ésta. La aserción es el arte de expresar clara y concisamente los deseos y necesidades a otra persona mientras se es respetuoso con su punto de vista.</p>	

Tabla 1. Estilos de comunicación.

Fuente: González Ricarte, P. *Relaciones en el entorno del trabajo*; Editorial Donostiarra, España 1999, p.50.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA PARA MINIMIZAR PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN.

La dirección tiene como función primordial servir de guía, conducción y control de los trabajos de un grupo de personas hacia la consecución de un objetivo determinado.

El directivo tiene acceso a la información interna y externa y capacidad de controlar su recepción y difusión, tanto a nivel interno como externo. Organiza la recepción y transmisión de diversas fuentes y a distintos receptores.

La cantidad de información que se debe dar, a quién y en qué momento, depende de varios factores, una postura adecuada es cuestionarse cuanta información es necesaria para satisfacer la demanda de la información recibida.

Para lograr que en el trabajo se realicen las tareas encomendadas en el momento preciso y de acuerdo a las condiciones establecidas, es necesario tener una buena política de comunicación y establecer los canales para escuchar a los empleados, fomentar su participación en las decisiones así como su participación en aquellas cuestiones en las que estén implicados.

Cuando los empleados tienen la información necesaria para realizar bien su trabajo y también de aquellos asuntos que influyen en su futuro, el clima laboral mejora, ya que los empleados sienten el trabajo como algo propio, aumenta la cooperación en los grupos y se asume un compromiso por lograr las metas propuestas. Al fluir la información de manera transparente, aumenta la credibilidad en la

dirección, lo que favorece que las negociaciones colectivas se realicen con realismo y en un buen clima.

INSTRUCCIONES ORALES PARA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS.

La mayoría de las instrucciones que se dan en el ámbito laboral se transmiten de manera oral. Existen algunas normas prácticas que facilitan que las instrucciones se comuniquen correctamente:

- Determinar que instrucción se quiere comunicar y por qué.
- Elegir a la persona o equipo adecuados para recibir la instrucción.
- Considerar el lugar y el momento más apropiados.
- Exponer las instrucciones con la mayor brevedad, utilizando un lenguaje claro y sencillo.
- Proporcionar la información y el material necesario para ejecutar la instrucción.
- Argumentar las razones que justifican el cumplimiento de la tarea.
- Hacer preguntas para comprobar que se está comprendiendo la instrucción.
- Aceptar sugerencias para mejorar la tarea.
- Ser amable y comprensivo. Pedir las cosas por favor y dar las gracias.
- Cuidar la expresión: hablar despacio, no gritar, articular bien las palabras.
- Ser comprensivo. Equivocarse es propio del ser humano.
- Ser humilde. Reconocer y rectificar errores nos hace más dignos de respeto.
- Valorar el mérito del trabajo bien hecho y del esfuerzo.

COMUNICACIÓN INTERNA.

- a) Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa. Debe hacérsele sentir como suyos los logros y éxitos de la empresa, pero también sus problemas y fracasos. Frecuentemente el empleado no colabora en la obtención de las metas fijadas por la dirección, ya sea porque no las conoce o porque siente que fue un compromiso asumido por su jefe, sin que el participara en la decisión. Este rubro implica la necesidad de motivar la participación y colaboración del personal en los logros de la empresa.
- b) Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa. Existen empresas que dan un estatus social y profesional a quienes trabajan en ella, en función de la buena imagen institucional que proyectan a la comunidad.
- c) Establecer un clima de comprensión entre la empresa y los trabajadores. Para lograrlo se requiere un buen trato humano personalizado, ya que el individuo quiere ser tratado como persona plenamente identificada.
- d) Crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador. Ya que si la familia siente simpatía por la empresa, el trabajador aceptara de mejor modo los sacrificios que en ocasiones y ante épocas y circunstancias tendrá que hacer; trabajar los domingos, vacaciones no tomadas, viajes, cambios de turno o cualquier otra situación.
- e) Fomentar la participación del personal en actividades de la empresa, ya sea de carácter laboral, social o de cualquier otro tipo. Esto le ayuda a estrechar vínculos afectivos con la empresa, pues habrá más puntos de identificación entre ambos.

-
-
- f) Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos, a la empresa.

El periodo de adaptación del empleado, poco después de su ingreso, es el más conflictivo y donde se produce el mayor índice de deserción. Esto es debido a la presión a que se somete el nuevo empleado para aprender la naturaleza de sus funciones y responsabilidades, además del cambio de medio ambiente y la adecuación a las políticas, reglamentos e idiosincrasia prevaleciente en la compañía.

- g) Abatir los índices de rotación de personal. Un empleado bien integrado a su empresa es más difícil que renuncie, que uno que se limita a asistir al trabajo simplemente por percibir un sueldo.

- h) Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser afrontados a tiempo.

El programa de comunicación debe servir como catalizador que recibe problemas y los turna a quienes tienen la capacidad para resolverlos. Los problemas y conflictos cuando no se exteriorizan son fuentes de resentimientos que pueden crecer contaminando el ambiente laboral.

- i) Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- j) Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.
- k) Motivar al trabajador e incrementar su productividad.
- l) Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que esta sea positiva.

m) Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y el personal. Cuando en una empresa el sindicato se vuelve excesivamente conflictivo e intenta crear problemas para incrementar su influencia entre sus agremiados, un buen programa de comunicación hará que el trabajador esté identificado con su empresa y él mismo presione para que ambas instituciones lleguen a recobrar una relación sana.

Para la integración del personal a los objetivos de la empresa a través de la comunicación es necesario lo siguiente:

Según Berlo "uno de los objetivos del sistema social es la producción de un producto, la realización de una tarea"³⁶. Podemos considerar la productividad o la realización de la tarea como una dimensión de los objetivos del grupo. Los grupos se forman y se mantienen para aumentar la productividad de cada uno de sus miembros a fin de;

- Producir cosas que una sola persona no produciría por sí misma.
- Producirlas con más eficiencia.
- Producirlas con más efectividad.

De la necesidad que tiene el individuo de preservar la institución donde trabaja, surge un nuevo objetivo.

David K. Berlo también dice que "la conversación del grupo es la segunda dimensión de los objetivos del grupo. Si los miembros no llegan a estar satisfechos con la asociación y no desean continuar perteneciendo al grupo, este se desintegrará y en consecuencia el

³⁶ Homs Quiroga, R., op. cit. supra, nota 7, p.34.

objetivo de productividad no será logrado. La productividad del grupo depende de la conservación del mismo".³⁷

Esto se puede resumir en dos ideas:

1. El personal necesita de la empresa, por constituir su fuente de ingresos.
2. Ante esta necesidad, debe esforzarse por cuidar y preservar la existencia de su empresa, haciéndola lo más productiva posible.

La actitud del personal dependerá de qué tanta conciencia tenga de ser necesidad de estar dentro de la empresa. Sin embargo, también existe otra posibilidad; que cada uno de los miembros de la empresa, esté consciente, de que necesita de una empresa y del trabajo que le puede ofrecer, pero también podrían pensar algunos empleados que su empresa no es aquella por la que estarían dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo para hacerla crecer, que existen mejores opciones y ver a la actual como una simple estación de paso. Si ésta llegase a ser la actitud de nuestro personal, entonces nos encontraremos con una problema de imagen institucional; nuestra empresa no proyecta simpatía; no es deseable.

Para lograr una positiva identificación entre el personal y la empresa, lo que usualmente se llama "ponerse la camisa", es necesario ofrecer al personal una imagen positiva de la institución y además indicarle qué actividad es la que se espera.

Un principio básico de la comunicación dentro de la administración consiste en que las prescripciones, descripciones y expectativas de comportamiento, (papeles o roles) deben tener estrecha relación entre sí. Las personas deben ser:

³⁷ *Ibíd.*, p.54.

-
-
- a) Informadas sobre lo que deberán hacer.
 - b) Recibir prescripciones exactas (disposiciones).
 - c) Crearles la expectativa de esperar lo que sucederá con aquello que se les permitió.

La clarificación al empleado, de los objetivos asignados, le ayudará a participar en la realización de los objetivos de la empresa, involucrándose por propia voluntad en ellos.

La mejor forma de cerrar el abismo entre la empresa y su personal es con comunicación veraz.

La información continua y fluida evita rumores, malos entendidos y demagogia de líderes oportunistas y malintencionados. La estrategia a seguir debe fomentar el libre flujo informativo, para que los directivos gocen creatividad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Después del desarrollo del presente trabajo se generaron las siguientes conclusiones:

- La formación del Ingeniero Químico le permite comprender y reproducir los diferentes fenómenos físicos y químicos de su entorno. Sin embargo, dado que tiene que relacionarse con gran diversidad de personas, es preciso que dedique el tiempo necesario a entender y mejorar su forma de comunicarse con las personas con las que trata diariamente, de tal forma que adquiera las habilidades necesarias para realizar su labor de la mejor manera, convirtiéndose en un profesional integral.
- La creación de un sistema de comunicación en la empresa ayuda a crear un clima de opinión favorable a los objetivos, lo cual motiva al personal a integrar su esfuerzo en el logro de dichos objetivos.
- Es necesario establecer una relación de comprensión entre el personal y la empresa, mediante un trato personalizado y sobre todo humano.
- El personal debe sentir que forma parte de la empresa, creando así un sentido de pertenencia, lo que se denomina comúnmente "ponerse la camiseta".
- Teniendo un alto nivel de comunicación, se logra una buena integración del personal, mayor conocimiento sobre las actividades de un área específica, sobre los diferentes niveles y

empleados, generando una lluvia de ideas innovadoras para resolver los problemas de trabajo.

Se considera que se cumplió con el objetivo ya que se definió el concepto de comunicación, los elementos que la conforman y los factores que lo alteran, mediante el planteamiento de estrategias para su minimización, logrando así una comunicación eficaz que se verá reflejada en el funcionamiento de la empresa.

Por las conclusiones anteriores se recomienda:

- Desarrollar una visión compartida de la empresa.
- Crear en la empresa un sentimiento de orgullo por pertenecer, mediante una filosofía propia, en la que exista la comunicación, valores compartidos y proyectos comunes a todos sus miembros.
 - Establecer fechas significativas, por ejemplo la fecha en la que se constituyó la empresa.
 - Felicitar a los colaboradores por los logros o metas alcanzadas.
 - Formar equipos deportivos, culturales o artísticos que compitan externamente en nombre de la empresa.
 - Exaltar la historia de la empresa como un esfuerzo continuo de superación.
- Informar a los colaboradores acerca de su rol en la empresa y lo que se espera de ellos, ya que la comunicación continua y fluida evita rumores y malos entendidos, creando un clima de colaboración.
- Instaurar un canal de comunicación interno, por ejemplo el correo electrónico, para notificar a todos los colaboradores acerca de eventos relevantes o comunicados, así como hacer

uso de las nuevas tecnologías; redes sociales, videoconferencias, entre otras.

- Fomentar el trato respetuoso e igualitario entre los miembros de la empresa sin importar el puesto que ocupen.
- Organizar reuniones por lo menos una vez al mes, con la finalidad de establecer el rumbo que lleva la empresa y definir hacia donde se deben de dirigir los esfuerzos.

Todos estos aspectos sencillos pero importantes, fomentan un ambiente de trabajo agradable que mejora el desempeño del personal, hecho que se ve reflejado en la productividad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADLER, R. B., Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones; Mc Graw Hill, México 2005.
2. BALLENATO Prieto, G., Teoría y práctica de la comunicación humana; Ediciones Pirámide, Madrid 2006.
3. CABALLO, Vicente E., Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales; 3º Edición; Editorial Siglo XXI España Editores, S.A., España 1986.
4. DALTON, M., Relaciones Humanas; Thomson Learning, México, D.F. 2007.
5. GONZÁLEZ Alonso, C., Principios básicos de comunicación; Editorial Trillas, México 2008.
6. GONZÁLEZ García, C., La comunicación efectiva; Grupo Editorial ISEF. Primera Edición, México 1997.
7. GONZÁLEZ Ricarte, Pilar, Relaciones en el entorno del trabajo; Editorial Donostiarra, España 1999.
8. HOMS Quiroga, R., La comunicación en la empresa; Grupo editorial Iberoamérica, México, D.F. 1990.
9. O´SULLIVAN Ryan, J. O., La comunicación humana; 3º edición.; Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela 1996.
10. PAOLI, J. A., Comunicación e información; 3º Edición.; Editorial Trillas, México 1983.
11. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE), <http://www.rae.es/>.
12. VALIENTE Barderas, A., La ingeniería química; Alhambra, México 1980.