

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE SAN LUIS POTOSI  
Escuela de Ciencias de la Comunicación

“COMUNICACIÓN EFECTIVA”

TESIS

Trabajo Recepcional  
que para obtener el título de  
Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Presenta:

ALEJANDRO FIGUEROA MORENO

ASESOR  
Ana Isabel Méndez Ortíz

SAN LUIS POTOSI, SLP, AGOSTO 2006.

<b>Introducción</b>	1
---------------------	---

## **Cáp. I Antecedentes**

1. Química del Rey, la empresa	3
1.1 Departamento de Comunicación de Química del Rey	15
1.2 Areas de oportunidad en las formas de comunicarse en Química del Rey	35

## **Cáp. II Marco Teórico**

2. La Comunicación	45
2.1 Definición de comunicación	45
2.2 Proceso de comunicación y sus elementos o componentes básicos	47
2.3 Modelos de comunicación	50
2.3.1 La comunicación como proceso	50
2.3.2 La comunicación a través de la semiótica	52
2.4 Las organizaciones como sistemas	53
2.4.1 Concepto de sistema y organización	53
2.4.2 Organización formal e informal	54
2.4.3 La función de la organización	55
2.5 Comunicación organizacional	57
2.5.1 Organización y comunicación	57
2.5.2 Grandes clásicos de la comunicación	64
2.5.3 Soportes de comunicación	69
2.5.4 Límites de las acciones de comunicación	72

2.5.5 Organización comunicante y comunicación organizada	74
2.5.6 Comunicación organizacional	82
2.5.7 Flujo de la comunicación en las organizaciones	85
2.5.8 Pautas de comunicación	86
2.5.9 Análisis de la organización-comunicación	90
2.6 El poder de la comunicación en las organizaciones	98
2.6.1 Generalidades	98
2.7 Reuniones efectivas	104
2.7.1 El por qué de las reuniones	104
2.7.2 Planificación de las reuniones	105
2.7.3 Dirección de las reuniones	107
2.7.4 Consideraciones a tomar en cuenta en las reuniones	110

### **Cap. III Curso Comunicación Efectiva para Química del Rey**

3. Justificación del curso Comunicación Efectiva	112
3.1 Objetivos del curso Comunicación Efectiva	114
3.2 ¿Cómo se formuló el curso? (Punto por punto)	116
3.2.1 Cronograma	116
3.2.2 Material	117
3.2.3 El instructor	119
3.2.4 Manual	120
3.2.4.1 Capítulo I	122
3.2.4.2 Capítulo II	126
3.2.4.3 Capítulo III	133

3.2.4.4	Capítulo IV	135
3.2.4.5	Capítulo V	135
3.2.4.6	Capítulo VI	137
3.2.4.7	Capítulo VII	138
3.2.4.8	Capítulo VIII	138
3.2.4.9	Capítulo IX	139
3.2.4.10	Capítulo X	154
3.2.4.11	Capítulo XI	163
3.2.4.12	Capítulo XII	167
3.2.4.13	Cuestionario para el participante	168
3.2.5	Resultados	169
 <b>Cap. IV Conclusiones</b>		176
 <b>Bibliografía</b>		179
 <b>Apéndice A:</b> Manual del curso Comunicación Efectiva, para Química del Rey		
<b>Apéndice B:</b> Cuestionario para participantes del curso		
<b>Apéndice C:</b> Acetatos		
<b>Apéndice D:</b> Elementos de apoyo en dinámicas		

## **Introducción**

## **Introducción.**

El presente trabajo fue realizado por Alejandro Figueroa Moreno a través de su labor como asesor administrativo de comunicación para la empresa Química del Rey, S.A. de C.V; de Industrias Peñoles, ubicada en el Estado de Coahuila. Con él espera contribuir a los objetivos organizacionales en cuanto a competencias laborales, al utilizar la comunicación efectiva como principal herramienta.

El área de oportunidad detectada en el ámbito de comunicación interna, se resume en que el personal (sindicalizado y no sindicalizado) de esta empresa elabora y recibe mensajes sin atender los elementos básicos de un proceso de comunicación. De esta forma, se trató de integrar los elementos teóricos, prácticos y metodológicos de una propuesta de comunicación efectiva para el personal a través de un curso estructurado, atendiendo a las necesidades y disfunciones observadas.

A través del presente estudio, se establecieron elementos clave para mejorar la comunicación y las habilidades para desarrollarla, principalmente en el área laboral. El trabajo va un poco más allá de la teoría, al incluir dinámicas así como ejercicios para facilitar su comprensión y por otro lado casos y ejemplos sobre los errores típicos en la comunicación y cómo solucionarlos.

Esta tesis describe paso a paso el desarrollo de un curso apoyado en material gráfico y audiovisual que proporciona las herramientas necesarias para una comunicación efectiva. Así mismo, se da una explicación detallada sobre los elementos que integran el proyecto y su justificación.

Alejandro Figueroa Moreno puso en práctica el curso, al ser instructor interno del mismo en sesiones programadas en el área de Capacitación y cubriendo tanto a personal sindicalizado como no sindicalizado.

Los resultados comenzaron a verse no sólo en las áreas de trabajo de los colaboradores, sino desde el aula, en donde una de las dinámicas consiste en que los asistentes elaboren mensajes internos atendiendo lo expuesto en el curso.

En lo personal, este trabajo ha representado una satisfacción en el plano laboral, al implementar un programa de comunicación efectiva. Significó la oportunidad ideal de presentar un plan y estrategias de comunicación ya vislumbradas desde la llegada a Química del Rey y que respaldan a la organización en el logro de sus objetivos. Las diferencias entre el antes y el después, en la forma de comunicarse de los empleados, es lo que ahora se comparte.

# **Capítulo I**

## **Antecedentes**



## ***1. Química del Rey, la empresa.***

Química del Rey, S.A. de C.V. es una empresa formalmente organizada. Pertenece a la Unidad Estratégica de Negocios Químicos de Industrias Peñoles.

Peñoles es un grupo minero con negocios integrados en la fundición y afinación de metales no ferrosos y en la elaboración de productos químicos inorgánicos. Cuenta con aproximadamente 50 empresas.

Química del Rey se encuentra ubicada en la zona poniente del estado de Coahuila, en la localidad de Laguna del Rey, municipio de Sierra Mojada. La construcción de Química del Rey se inició con la planta Sulfato de Sodio en 1961 y comenzó sus operaciones en 1964. Su domicilio fiscal se ubica en la ciudad de Torreón, Coahuila.

La Planta es una de las principales productoras de Sulfato de Sodio y Óxido de Magnesio a nivel mundial. Al cierre del mes de abril de 2005, cuenta con 259 empleados sindicalizados y 114 no sindicalizados.

El personal sindicalizado labora bajo el sistema de Equipos de Alto Desempeño (EAD) autoadministrados y se organizan en grupos de cinco y hasta diez miembros como máximo. Entre el personal no sindicalizado se encuentran los asesores técnicos, quienes tienen a su cargo uno o más EAD. Los equipos se identifican con un nombre y logotipo que ellos mismos diseñan. Por lo general hacen alusión a algún aspecto que motive a lograr resultados o que denote fuerza y determinación. Algunos ejemplos de nombres de EAD son: "Cometas"; "Fuerza y Control" e "Indomable".

Química del Rey se compone de las plantas operativas de Óxido de Magnesio; Especialidades de Magnesio; Sal Epsom; Astrakanita; Sulfato de Sodio y Servicios Generales. Otras de las áreas y departamentos son: Recursos Humanos (Capacitación, Comunicación, Desarrollo Social, Nómina); Informática; Contraloría; Gerencia de Operación; Mantenimiento Central; Tráfico y Embarques; Gerencia de Calidad; Laboratorio; Gerencia Técnica y de Procesos; Construcción y Gerencia de Ecología, Seguridad y Salud Ocupacional.

La Misión de Química del Rey establece: “Ser un proveedor confiable de productos químicos, derivados de los recursos naturales de la región, que asegure la creación de valor de la Organización en forma sustentable”.

Su Meta Audaz: “Vencer a la competencia con Innovación, Sistemas de Trabajo, Tecnología, nuevos productos y servicios que den valor agregado al cliente”.

Principios Fundamentales: El Deseo de Superación, el Compromiso, la Colaboración y la Confianza.

Valores Institucionales: La Confianza, la Responsabilidad, la Integridad y la Lealtad.

Nuestro Futuro:

1. “Llegaremos a ser la primera opción para los Clientes en cualquier parte del mundo”.
2. “Seremos pioneros en el desarrollo de productos y procesos que ofrezcan soluciones innovadoras”.

3. "Nuestro personal estará facultado para interactuar y responder con efectividad a las necesidades de los Clientes".

La Visión Organizacional Compartida establece su razón de ser y el futuro al que aspira y para lograrla, definió 5 lineamientos fundamentales, comprendidos en su Política de Calidad, que son: Valor Agregado y Orientación al Cliente, Calidad en los Procesos y Calidad en las Personas, Velocidad de respuesta, Operaciones Estables y Limpias, así como Facultación del personal.

Así mismo, en Química del Rey se ha adoptado el Modelo de Negocio para la creación de valor del Grupo Peñoles, como base del Sistema de Calidad para satisfacer a los 5 grupos de interés de la organización: accionistas, clientes, personal, proveedores y comunidad, para guiar los procesos hacia la optimización, crecimiento y competitividad a través del Sistema de Liderazgo, en donde el grupo directivo ejerce el crecimiento sustentado estableciendo objetivos, planes y estrategias para la Organización.

### **Historia y cultura**

Laguna del Rey, localidad donde se ubica Química del Rey: es como un oasis en el desierto. Cuenta con 5 mil 400 pobladores. El relativo aislamiento geográfico que se vivió por años se debió a la escasez de vías de comunicación, lo que dio lugar a una gran convivencia entre los pobladores de la región, ya sea que pertenecieran o no a la organización de trabajadores de la compañía.

Algunas comunidades vecinas, las más cercanas, son Salinas del Rey, Salinas del Sur, Lindavista, El Ranchito, El Oro y los Ejidos: Chulavista, El Cinco y Unión y Progreso; la mayoría de ellas con una densidad reducida de población. Ya rumbo a la carretera hacia Torreón, Coahuila y un poco más alejadas, se encuentran las comunidades Aguanaval y Felipe Ángeles. Algunas de ellas se dedican a la explotación de una planta silvestre, la candelilla.

Al norte de Laguna del Rey se ubica el municipio de Sierra Mojada, en donde comenzó la búsqueda de Dolomita en 1962, materia prima del Óxido de Magnesio y otro de los principales productos de Química del Rey.

El primer producto comercial de la región fue la sal, que los pobladores extraían de la salmuera. Esto era en los años treinta. Los señores Ruvalcaba, Pámanes y Rodarte encontraron un producto que quedaba semioculto bajo las capas de sal y decidieron comunicarlo a una empresa que tuviese como especialidad la rama de los minerales o sustancias químicas; por lo que eligieron a la Compañía Metalúrgica Peñoles en la ciudad de Torreón, Coahuila.

Fue hasta 1955 que Industrias Peñoles realizó estudios acerca de las posibilidades de explotación en la región. Llegaron Geólogos a Laguna del Rey en viajes de exploración y evaluación de la zona. Su primera actividad fue trazar mapas del terreno. En 1958 iniciaron las pruebas de la obtención del Sulfato de Sodio, a partir de la salmuera.

Con la fusión de las empresas Sulfatos del Rey S.A. y Álcalis del Norte, nació Química del Rey, S.A. de C.V; el 2 de noviembre de 1962, con una extensión territorial de mil 547 hectáreas.

Inclencias del tiempo, tolvaneras e inundaciones fueron algunos de los problemas a los que se enfrentaron pioneros y trabajadores que se trasladaban de las comunidades vecinas como Salinas para llegar a su trabajo.

La Planta "A", productora de Sulfato de Sodio, comenzó sus funciones de manera formal el 10 de marzo de 1964. En junio de 1969, inició operaciones la Planta Trituradora de Mina Dolomita. En 1970 la construcción de la planta procesadora de Óxido de Magnesio fue terminada. Con el transcurso de los años, las plantas procesadoras se ampliaron y con ello el número de trabajadores.

La empresa construyó un hotel para sus empleados solteros y proporcionó casas habitación para los empleados casados y sus familias. En 1974 fue inaugurado el Club Social y Deportivo. Cuenta con canchas de básquetbol, voleibol, tenis, fútbol, dos albercas y chapoteadero.

Para algunos visitantes que por primera vez arriban a Laguna del Rey, sobretodo en la noche, la Planta iluminada de Química del Rey pareciera a lo lejos un enorme barco en medio del desierto.

Primeramente, a diez kilómetros antes de llegar se observa del lado derecho una surtidora de gas comercial y luego un conjunto de casas que forman parte de la colonia

Nuevo Poblado, cuyo acceso es un tramo de terracería. En esta colonia habita la mayoría del personal sindicalizado de la empresa. En Nuevo Poblado también se encuentra una Unidad de Medicina Familiar y pequeños comercios como misceláneas, restaurantes, vulcanizadoras, papelerías y una mueblería entre otros. Así mismo se haya el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyTEC), la Escuela Secundaria Técnica 53, el Jardín de Niños Ángela Peralta y locales adaptados para funcionar como centros de educación inicial.

También en Nuevo Poblado se encuentran las oficinas y el salón del Sindicato (STIQPC, Similares y Conexos de la República Mexicana) en donde se llevan a cabo reuniones, eventos y posadas navideñas.

Avanzando rumbo a la entrada a la Planta y también del lado derecho, se encuentra la colonia Industrial, en donde viven la mayoría de los colaboradores no sindicalizados y donde se han construido hasta el momento tres casas con servicios de hotel, para personal de otras unidades y visitantes en general.

La colonia cuenta con una plaza principal y al centro un kiosco en donde se reúne la gente los fines de semana, sobretodo en días festivos, como el 16 de septiembre y en eventos organizados por la empresa o escuelas, a lo largo del año. A unos metros se encuentra el Autoservicio Nuevo Poblado, que ofrece diferentes productos como abarrotes, frutas y verduras, carnes y lácteos, medicinas, ferretería, blancos, electrodomésticos y algo de ropa y muebles. Este supermercado cuenta con un amplio estacionamiento. Autoservicio Nuevo Poblado, administrado por Industrias Peñoles, también se encarga del mantenimiento de las casas habitación, los hoteles, el Club

Social y Deportivo y el comedor para los empleados; así como de la Casa de la Cultura. Salón Literario, calles y jardines a través de personal contratista. Las oficinas de esta administración se ubican a un lado del supermercado.

Tres instituciones educativas más comparten la colonia Industrial: La Escuela Primaria 16 de Septiembre, El Jardín de Niños Flor de Abril y el Centro de Estudios Técnicos Laguna del Rey, A.C. (CETLAR), éste último también administrado por Peñoles. De esta escuela egresan las nuevas generaciones de Peñoleros en las especialidades de Mecánica General y Electricista-Instrumentista. Combinando teoría y práctica, los alumnos del CETLAR comienzan sus prácticas profesionales en campo poco después de haber ingresado a la escuela, apoyando a los Equipos de Alto Desempeño de Química del Rey en sus labores. En promedio, cada año egresan 30 alumnos, tanto jóvenes como señoritas.

Frente a la plaza principal se haya el Museo "Resplandor del Desierto". Sus instalaciones se inauguraron en mayo de 2001. Se trata de una casa habitación de una planta que fue acondicionada para tal fin. El museo resguarda piezas encontradas en la región como fósiles marinos, vasijas e indumentaria de antiguos pobladores, así como una exposición de pinturas Irritilas.

Por último y sobre la misma cuadra del museo, se encuentra también el Centro de Asistencia Social (C.A.S.) donde se brindan terapias familiares. Es atendido por una licenciada en Psicología y una asistente, quienes una vez por semana se trasladan a Mina Dolomita para brindar también sus servicios. El C.A.S. es coordinado por el Comité de Asistencia Social y el Comité de Damas de Peñoles de Laguna del Rey.

Algo peculiar de esta comunidad es que muchos de sus habitantes, como los empleados, conviven no sólo en el trabajo, sino también fuera de él, al compartir lugares comunes: de compra como es Autoservicio Nuevo Poblado; recreación como el Club Social y Deportivo y de fe, como la parroquia Cristo Rey, en donde se ofician misas regularmente y se llevan a cabo acciones de gracias al graduarse los alumnos del CETLAR o al término de las actividades del Club de Verano Chuzzos, que cada año se realiza en las instalaciones del Club Social y Deportivo y Casa de la Cultura de Laguna del Rey.

La vinculación de la empresa con la comunidad - lo que últimamente se ha llamado "creación de valor a la comunidad" - se lleva a cabo a través del departamento de Desarrollo Social, perteneciente al departamento de Recursos Humanos, en donde una trabajadora social organiza y da seguimiento a diferentes eventos, muchas veces en conjunto con el Comité de Damas o Centro de Asistencia Social. Llevan hasta Laguna del Rey presentaciones artísticas del Instituto Coahuilense de Cultura (ICOCULT), el Festival Internacional de las Artes, pláticas del Centro "Sí Mujer", conferencias para adultos mayores, talleres de cerámica y manualidades entre muchos otros; sin limitarse en un sólo foro de la colonia Industrial cercano a la planta Química del Rey, como plaza principal, escuelas, Club Social y Deportivo, instalaciones del Comité de Damas, Casa de la Cultura o Salón Literario; sino que se llevan a cabo en diferentes lugares de la localidad, como las escuelas de Nuevo Poblado, plaza del ejido Chulavista, etc.

Otro departamento de Química del Rey encargado de la vinculación con la comunidad a través de eventos, es la Gerencia de Ecología, Seguridad y Salud Ocupacional



(GESSO), al invitar conferencistas de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), expertos en Salud y Nutrición entre otros. Tampoco estos se limitan a las aulas de capacitación de la empresa o consultorio. Por ejemplo, en la Semana de la Salud, ofrecen atención básica médica gratuita en el ejido Chulavista, en coordinación con la Unidad de Medicina Familiar.

Para reforzar la creación de valor a la comunidad, en mayo de 2001 nació la "Semana Comunitaria" y desde entonces, año con año, se celebra llegado ese mes. Un comité organizador elabora un programa con eventos artísticos, culturales, tecnológicos y deportivos para el público en general. El comité está integrado por colaboradores de diferentes áreas de la empresa; la presidenta del Comité de Damas y directora de la Casa de la Cultura de Laguna del Rey (esposa del gerente general); el coordinador del deporte en la comunidad; el administrador de Autoservicio Nuevo Poblado y la encargada del comedor de empleados. Los departamentos de Comunicación y Desarrollo Social son los encargados de la difusión, a través de trípticos con el programa, carteles, anuncios promocionales de cada evento, correos electrónicos en la planta e invitaciones directas en las escuelas.

Ya sea dentro de la Semana Comunitaria o en alguna otra fecha del año, son innumerables los eventos que significan oportunidades de convivencia en Laguna del Rey.

Cabe hacer mención que la comunidad en general, disfruta sobremanera ser captada por las cámaras de video y fotografía del departamento de Comunicación de Química del Rey, en todos esos momentos de convivencia y competencia en eventos deportivos.

independientemente si aparece alguna fotografía suya en la revista interna o su imagen en el video de fin de año producido por Comunicación para reportar los logros de la empresa y comunidad. En general, las personas tienen disposición para entrevistas y reportajes.

Entre los eventos que la gente disfruta más, están los relacionados con la música, tal es el caso del "Jueves Cultural" con bailables folclóricos e interpretación de melodías por parte de grupos y solistas, alumnos desde jardín de niños hasta secundaria. "Estrella por un día" es un concurso de canto y baile cuya idea nació en el Club de Verano "Chuzzos" en el grupo de las niñas y "Descubriendo Valores", concurso también de canto para todas las edades que se llevó a cabo por primera vez en el 2002, durante las festividades de la noche del 15 de septiembre, en la plaza principal.

Si de identificar rasgos característicos culturales de la empresa se trata, se puede resaltar la clásica pregunta de cada viernes entre los empleados: "¿Vas a salir?" (a Torreón), sobre todo en el comedor o faltando pocas horas para salir (a las 5:30 p.m.) Hablando de horarios de trabajo, en Química del Rey el personal no sindicalizado labora de lunes a viernes y de 8:00 a.m. a 5:30 p.m. con un receso para comer de la 1:00 p.m. a las 2:30 p.m. En algunas áreas se han establecido las llamadas "guardias", en donde los empleados trabajan un sábado del mes en un horario corrido de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

Quienes no cuentan con automóvil propio para viajar a la ciudad de Torreón los fines de semana, recurren al servicio de un autobús. Éste mismo sale de la colonia Nuevo Poblado y desde Torreón, parte de la central camionera los domingos en tres horarios diferentes. Aquellos que no tienen casa habitación en Torreón porque son de otra parte

lejana de la República Mexicana, limitan sus salidas de Química del Rey a una vez por mes y en otros casos a una vez cada seis meses. Algunos salen a la ciudad de Torreón entre semana por asuntos de trabajo a las oficinas de Met Mex Peñoles o para contactar proveedores de servicios.

Para clientes y visitantes, la empresa pone a su disposición camionetas tipo "van" que hace enlace con la ciudad de Torreón cuatro veces entre semana. También se da el caso de que personal no sindicalizado se traslade de esta forma cuando se trata de asuntos de trabajo. A través de este transporte, llega a Química del Rey mensajería de otras unidades del grupo Peñoles, localizadas en otros puntos del país; equipo o material no voluminoso solicitado a proveedores y diariamente ejemplares de periódico destinados a gerencias, jefaturas y recepción. Un mensajero interno hace llegar la mayoría de la paquetería recibida el mismo día a las diferentes áreas y departamentos, una vez que la ha clasificado la recepcionista encargada del conmutador. Al mismo tiempo, el mensajero interno hace llegar mensajes o documentos que un empleado envía a otro.

Hablando del transporte, la empresa cuenta con una pista aérea localizada entre las oficinas generales y la planta. Esporádicamente es utilizada por altos directivos y visitas especiales.

Se ha establecido un uniforme para todo el personal tanto sindicalizado como no sindicalizado bajo la cultura de igualdad. La vestimenta consiste en pantalón de vestir beige, camisa de mezclilla de manga larga con los logotipos de Peñoles y Química del Rey, así como botas de seguridad. Todo es proporcionado por la empresa dos veces por

año. Las secretarías cuentan con uniformes que ellas mismas eligen al contactar con el proveedor de su elección.

La mayoría del personal no sindicalizado egresó de carreras de ingeniería y en menor proporción están los de carreras administrativas. El personal sindicalizado debe contar como mínimo, estudios de preparatoria. Algunos de ellos egresaron del Centro de Estudios Técnicos Laguna del Rey, A.C. (CETLAR)

### **Competencias laborales en Química del Rey**

Como apoyo al programa de creación de valor en el personal, en el 2001 Peñoles definió los conocimientos fundamentales necesarios para los empleados, de acuerdo con sus funciones y contribución a los resultados de la empresa.

El dominio y aplicación de estos conocimientos conforman las competencias laborales u organizacionales del grupo Peñoles.

El manual de competencias definió tres áreas:

- a) administrativa
- b) cualidades humanas y estructura de pensamiento
- c) técnica

La competencia laboral “Comunicación Efectiva” quedó enmarcada en la segunda área, con la siguiente definición: “Transmitir y recibir información, ideas y experiencias en forma clara, oportuna, objetiva y abierta en y hacia todos los niveles de la organización.”

A raíz de lo anterior, en el mes de julio de 2001, el área de Capacitación de Química del Rey encomienda a Alejandro Figueroa Moreno, encargado del departamento de Comunicación; el desarrollo de un curso de “Comunicación Efectiva” para el dominio y aplicación de una de las competencias laborales y organizacionales de la empresa.

Ya desde diciembre de 1998 a su ingreso en la empresa, Alejandro Figueroa comenzó a detectar las áreas de oportunidad en cuanto a comunicación efectiva, en donde los miembros del personal tanto sindicalizado como no sindicalizado utilizaban los elementos comunicativos por debajo de su máxima efectividad.

### ***1.1 Departamento de comunicación de Química del Rey.***

Antes de describir el proceso de Alejandro Figueroa para desarrollar una propuesta de comunicación efectiva, veamos en donde se enmarcan sus funciones desde su llegada.

A partir del 3 de diciembre de 1998, Alejandro Figueroa tiene la oportunidad de formar parte del departamento de Comunicación como practicante. El departamento se ubica en las instalaciones de Capacitación y Desarrollo, un punto estratégico que por un lado, tiene la ventaja de tener un rápido acceso a las aulas en donde se llevan a cabo diferentes conferencias y sesiones de capacitación y por el otro lado, le facilita el traslado tanto a la planta como a la comunidad, por ocupar un punto intermedio entre ambas. Comunicación comparte el área de Capacitación con la coordinación del INEA, Desarrollo Social y un consultorio del departamento Médico.

En diciembre de 1998, se encontraba en Comunicación una persona más, el encargado, a quien Alejandro Figueroa le respondía directamente. A su vez, Comunicación le reportaba al encargado de Capacitación.

Un año y 10 meses después, el primero de octubre del año 2000, Figueroa recibe un contrato por outsourcing, con el puesto de auxiliar del departamento de Comunicación.

Entre sus principales actividades tanto como practicante y luego ya con contrato formal, se encontraban las siguientes:

**a. Administración de la información de los tableros internos de la planta. (Y control de la programación del mantenimiento de los mismos).** Los tableros se encuentran distribuidos externamente (vigilancia; Capacitación; Gerencia de Calidad; Ecología; Planta Óxido de Magnesio y Tráfico y Embarques) e internamente (oficinas generales; oficinas de Mantenimiento Central; INEA y Trabajo Social)

Existen otros tableros internos en las demás áreas en donde generalmente se encuentran secretarías, a quienes se les envía la misma información vía mensajero interno, para que ellas mismas actualicen el tablero.

Los mensajes son diseñados generalmente por Comunicación y su permanencia en los tableros depende de su vigencia (campañas promocionales; eventos comunitarios; cumpleaños del personal; menú del mes de los alimentos que se sirven en el comedor de empleados; políticas, visión-misión y valores; carteles de procedimientos de seguridad;

lineamientos de entrada a la planta; artículos de interés general; eventos del Sindicato; etc.) Comunicación también lleva un archivo físico de lo que se va publicando. Un ejemplo de un archivo semanal consiste en lo siguiente: Portada tamaño carta con la leyenda: "Información publicada en los tableros del 7 al 14 de octubre de 1999". En la portada se leen renglones como: "Nuestra Visión Organizacional Compartida", Cartel de Seguridad Número 20: "Usa tu uniforme completo de seguridad, ¡te protege!", "Cumpleaños del mes de octubre", "Menú del mes de octubre". Dichos mensajes van grapados a la portada. En caso de que alguno no tenga las dimensiones de la portada en tamaño carta, como por ejemplo un cartel, éste se dobla al tamaño correspondiente, de tal forma que quede estandarizado.

Algo importante que mencionar, es que a excepción de personal del Sindicato, Comunicación es el único departamento autorizado para publicar y remover la información de los tableros. Todo aquel que quiere publicar un aviso, acude a Comunicación a dejar sus mensajes, ya sean personales o de trabajo.

**b. Cobertura en fotografía y video de los eventos de la planta y comunidad.** Entre éstos se incluyen eventos que se realizan durante el año, muchos de ellos fijos y calendarizados. (Exposiciones de Mejora Tecnológica; entrega de reconocimientos a la empresa en materia de seguridad; entrega de especies botánicas a alumnos de instituciones educativas y a público en general en campañas de forestación; manualidades y cursos en la Casa de la Cultura y el Comité de Damas; reparto de bolos en las escuelas de la comunidad el día del niño y festival en el Club Social y Deportivo; festival del 10 de mayo en la Terraza del Club Social y Deportivo; desfiles del 16 de septiembre y 20 de noviembre; carreras atléticas y festival cultural durante el

aniversario del Club Social y Deportivo: actividades en el Club de Verano Chuzzos en las instalaciones de la Casa de la Cultura y Club Social y Deportivo; exposiciones de altares del día de muertos por instituciones educativas; colecta y entrega de ropa de invierno y juguetes en el evento "Juguetín" para los niños de escasos recursos de comunidades vecinas; aspectos de las posadas organizadas por la empresa para empleados no sindicalizados en la Terraza del Club Social y posadas para los empelados sindicalizados de la Planta Sulfato de Sodio y Servicios Generales por un lado y por el otro de la Planta Óxido de Magnesio y Mina Dolomita; brindis navideños y de fin de año en oficinas generales y diferentes áreas y departamentos de la planta; graduación e inauguración del ciclo lectivo de alumnos del CETLAR; "Jueves Cultural" organizado en la Escuela Primaria 16 de Septiembre; exposiciones de ciencia y tecnología en la plaza principal organizado por la Escuela Secundaria Técnica 53 y el CECyTEC; cumpleaños del gerente general; exposiciones fotográficas; inauguración de nuevas instalaciones o remodelaciones relevantes de la empresa; apertura de espacios nuevos en instituciones educativas; participantes de eventos deportivos como softbol y fútbol en el Club Social y Deportivo y ampliaciones o remodelaciones significativas en el comunidad que contribuyen a elevar la calidad de vida)

**c. Revelado de rollos fotográficos.** En la ciudad de Torreón, Coahuila.

**d. Resguardo de Videoteca, fototeca y hemeroteca.** Material que data de los años sesenta en lo que respecta a fotografía y de los ochenta en lo que es video. la mayoría en formato VHS.



**e. Grabación en video de simulacros,** solicitado por la Gerencia de Ecología, Seguridad y Salud Ocupacional. Esto con el objetivo de que el personal esté familiarizado con los indicadores de emergencia y su movilización a los puntos de reunión.

**f. Producción de revista interna.** La revista es bimestral y consta de 16 páginas. Lleva el nombre de "Nuestro Eslabón" a raíz de una convocatoria entre el personal en 1992. Actualmente se elabora a 2 tintas en páginas interiores y en selección a color lo que es portada y contraportada. Primeramente se recaba la información entre los colaboradores que cuentan con una página fija, como es Editorial, Salud, Ecología, Seguridad, Mantenimiento Central y Gerencia de Operaciones; además de los artículos redactados por Comunicación que reportan sucesos y eventos de la empresa y comunidad. Consiste en solicitar la información vía correo electrónico y una vez recibida, se integra a la revista y se diseña la página correspondiente, ya sea acompañando el artículo con gráficas o fotografías nuevas y/o de archivo. Una vez terminado el diseño, se entrega una impresión preliminar al encargado de Capacitación, quien a su vez la revisa y finalmente la manda al gerente general para el visto bueno y autorización para ser impresa. Comunicación contacta a la imprenta en la ciudad de Torreón y le entrega el material para que comience a trabajar (fotografías; una impresión en papel bond de la revista totalmente diseñada en Pagemaker con espacios en blanco donde van las fotografías que digitalizará; así como un disco compacto que contiene el diseño. Cada fotografía es identificada con un número que previamente se ha marcado en cada espacio en blanco en la impresión de muestra) Una vez que la imprenta ha digitalizado el material, espera a que Comunicación le de una última revisión directamente en pantalla para detectar posibles detalles a corregir en ese momento. Finalmente se le

autoriza elaborar los negativos, así como la impresión de las revistas, mismas que recibe Comunicación vía paquetería. Las revistas son revisadas y se distribuyen al personal no sindicalizado elaborando paquetes área por área y al personal sindicalizado colocándolas en la entrada a la planta. Un paquete de revistas se entrega al Comité de Damas de Peñoles de Laguna del Rey y otras tantas se envían por mensajería a directivos de otras unidades del grupo.

**g. Producción del video del Club de Verano Chuzzos.** Y proyección del mismo, el día de la clausura a participantes, instructores y padres de familia, en recintos como el Salón Literario o Terraza del Club Social y Deportivo. Su duración es de aproximadamente 10 minutos y en él se muestran aspectos de las diferentes manualidades, disciplinas y deportes durante el Club de Verano, a lo largo de dos semanas. La edición incluye entrevistas.

**h. Producción de video de fin de año.** Y su proyección durante las posadas navideñas. Con duración aproximada de 15 minutos, en él se reportan los logros de la empresa y Comité de Damas durante el año. El proceso comienza desde el mes de octubre con la elaboración y autorización del guión, a lo que le sigue grabación de tomas, revisión de tomas de archivo, entrevistas, edición, musicalización, video preliminar para su autorización y finalmente producto terminado.

**i. Producción de spots promocionales** de eventos organizados por Desarrollo Social y Comité de Damas, con duración de 15 segundos a 1 minuto. El material terminado es en VHS y se transmite en horarios clave por televisión, de dos a tres veces por día durante

una semana, desde las instalaciones de antenas de la empresa. Los spots más comunes son los del Club de Verano Chuzzos y campañas de limpieza y cuidado del agua entre otras.

**j. Facilitar el manual de identidad visual de la empresa.** Éste consiste en un documento descriptivo sobre el manejo correcto de logotipos (colores y dimensiones) en uniformes, rótulos, tarjetas de presentación, reconocimientos y anuncios entre otros y es solicitado por diferentes áreas, como Construcción, Seguridad y asistente de Gerencia General. Se proporciona vía correo electrónico, luego de escanear la parte solicitada o bien, impresa a color.

**k. Envío de dibujos de Corel Draw** a algunas áreas que los solicitan, para ellos mismos diseñar mensajes, como por ejemplo: La secretaria de Gerencia General diseña promocionales para anunciar venta de hamburguesas con el fin de recabar fondos para el grupo secretarial. La encargada de Autoservicio Nuevo Poblado diseña el menú con dibujos de acuerdo a las festividades correspondientes al mes, como el día de reyes; día del niño; día de la madre; día del maestro; navidad; etc. La trabajadora social diseña la hoja de cumpleaños; invitaciones; presentadores; etc.

**l. Envío de información para la revista Peñoles XXI,** (fotografías, textos, reportes de logros y reconocimientos obtenidos por Química del Rey) Se trata de una publicación bimestral elaborada por el departamento de Comunicación de México D.F; para empleados no sindicalizados de todas las unidades de Industrias Peñoles, localizadas en

algunos puntos de la República Mexicana. Ésta se distribuye a través de los coordinadores de Recursos Humanos.

**m. Captura de información y diseño de contenido y portadas para los manuales de Multihabilidades,** solicitado por Capacitación para el personal sindicalizado. Las disciplinas incluidas son: Mecánica, Electricidad, Instrumentación y Montacargas.

**n. Actualización de documentos.** A solicitud de Recursos Humanos, cada dos años Comunicación le da formato y manda imprimir el Manual de Lineamientos y Procedimientos Laborales y el Tríptico del Contrato Colectivo de Trabajo. El material terminado se entrega para ser distribuido al personal. Por otro lado, Capacitación se apoya en Comunicación para la actualización y rediseño de trípticos de los diferentes sistemas de modernidad laboral como: Sistema de Ascenso, Sistema de Equipos de Alto Desempeño y Sistema de Multihabilidades.

**o. Diseño de logotipos de nuevos Equipos de Alto Desempeño.**

**p. Diseño e impresión.** De reconocimientos (ejemplos: días sin accidentes, instructores internos); folletos (ejemplo: Manual de Seguridad e Higiene); volantes; dípticos (ejemplo: Expo de la Mejora Tecnológica); trípticos y carteles promocionales de eventos de la empresa y comunidad. La mayoría se imprimen en Comunicación y a una tinta, a excepción de carteles para promocionar eventos masivos como la carrera atlética El Reto del Desierto 10 Km.

**q. Producción de elementos informativos de la empresa.** Ejemplos: Contactar proveedor para elaboración de placas con logotipos de la empresa y Sindicato para colocar en tableros de información; enmarcado de carteles con políticas de la empresa y fotografías ampliadas, etc. Todo esto se entrega a las áreas solicitantes (gerencias y Recursos Humanos)

**r. Conducir eventos como maestro de ceremonias,** en algunos eventos como entrega de reconocimientos a la empresa (Premio a la Calidad Peñoles); festival del 10 de mayo y posadas navideñas en donde se entregan reconocimientos al personal que en ese año cumple 5, 10, 15, 20 ó 25 años de servicio en la empresa.

**s. Preparación de discursos para maestros de ceremonias,** específicamente para el Centro de Estudios Técnicos Laguna del Rey, A.C. (CETLAR) en la ceremonia de graduación. Así mismo, discursos para eventos culturales organizados por Desarrollo Social.

**t. Escaneo de documentos,** fotografías, circulares y mapas, entre otros y envío por correo electrónico a los solicitantes de los mismos.

**u. Conexiones de audio y video.** Apoyar al departamento de Capacitación en instalar micrófonos, amplificador, bocinas y pantalla en aulas de capacitación, cuando se presentan conferencias, juntas o reuniones que lo requieren. También auxiliar al Comité

de Damas de Peñoles y Casa de la Cultura de Laguna del Rey al llevarse a cabo en sus instalaciones, actividades que requieren amplificador y micrófonos durante el Club de Verano Chuzzos, como por ejemplo el concurso de canto y baile "Estrella por un día".

**v. Facilitar el video de inducción,** al departamento de Capacitación para ser proyectado en algún aula, ante la visita de instituciones educativas y por otro lado, a Gerencia General ante la presencia de clientes, directivos y algunos visitantes.

**w. Facilitar el video de resultados anuales del grupo.** Cada año, el grupo al que pertenece Industrias Peñoles (BAL) produce un video de resultados y en el mes de enero es compartido a todas las unidades. Es así como el coordinador de Recursos Humanos recibe el video original que le envían desde la ciudad de México y Comunicación se encarga de programar su proyección en las aulas de Capacitación a las diferentes áreas y departamentos, de tal forma que en una semana quede cubierto el 100 por ciento de la audiencia y se recaben opiniones sobre el mismo. Para aquellas áreas que se les imposibilita asistir por su turno de trabajo, (por ejemplo Equipos de Alto Desempeño), se preparan copias en formato VHS para que los asesores técnicos de dichos equipos los proyecten en las salas de juntas en el interior de la planta y recaben también las opiniones. Finalmente, Comunicación remite vía fax a la ciudad de México los resultados de los comentarios vertidos por todo el personal de Química del Rey.

**x. Proveer gafetes de identificación.** Esto consiste desde la toma de fotografías instantáneas en el mismo departamento al programar las visitas de todo el personal por grupos (sindicalizado y no sindicalizado, empleados eventuales, practicantes, visitantes

y personal de Autoservicio Nuevo Poblado); captura de datos, impresión, firma del portador y del coordinador de Recursos Humanos y finalmente entrega de gafetes ya enmicados.

En resumen, los productos de Comunicación son: Revista interna, video de fin de año, video del Club de Verano Chuzzos, video de inducción, manuales para Capacitación y documentos actualizados para Recursos Humanos, logotipos, impresiones promocionales y gafetes de identificación del personal.

En mayo de 2001, Alejandro Figueroa recibe la oportunidad de quedarse como encargado del departamento de Comunicación, al renunciar el anterior. El ascenso no fue sólo a nivel personal, sino también para el departamento porque a partir de esa fecha le reportaría directamente al coordinador de Recursos Humanos, al igual que Capacitación.

“Asesor administrativo de comunicación” fue el título designado dentro del perfil del puesto para Alejandro Figueroa y si bien continuó desarrollando las actividades descritas anteriormente, implementó algunas mejoras. Simplificó y erradicó tareas y también hizo surgir nuevas responsabilidades que derivaron en logros, a partir de mayo de 2001.

## **Mejoras en el departamento de Comunicación, desde mayo de 2001**

### **Revista interna**

Rediseño de páginas, nacimiento de la sección fija “Voz Quirey” con entrevistas al personal acerca de sus opiniones sobre diversos temas como los sistemas de trabajo y la creación de valor de la empresa. Por otro lado, se eliminó la información repetitiva e innecesaria para darle más relevancia a otras temáticas. Además, la revista dejó de ser revisada por Capacitación y la comenzó a revisar directamente el gerente general, quien a su vez estableció a partir del 2002 un plan anual, predeterminando los temas centrales de cada revista. Esto con el objetivo de difundir y reforzar los valores, políticas, procedimientos y sistemas de trabajo de la empresa. De esta forma, se constituyó un hilo conductor en el que los colaboradores fijos entregan su material enfocando su información según el tema central. Algunos ejemplos de temas son: “Seguridad y Salud en el Trabajo y la Familia”; “Seis Sigma”; e invariablemente la revista correspondiente al mes de diciembre, en la que se reportan los logros de la empresa durante el año: “Logros 2002”; “2003: Otro Año de Éxitos”; etc.

### **Tableros de información**

Se comenzó a enviar por correo electrónico a las secretarías de las diferentes áreas, información (hoja de cumpleaños, menú del mes) para que ellas mismas la imprimieran y publicaran en los tableros internos de los que no se encarga Comunicación.



### **Club de Verano**

Cada año, el logotipo del Club de Verano Chuzzos era cambiado a petición del Comité de Damas, quien es el organizador de dicho evento. Se le sugirió que debía establecerse un logotipo con el fin de que comenzara a tener su identificación propia y así se hizo. Éste se utiliza en la promoción, como son playeras y carteles.

### **Preparación de discursos para maestros de ceremonias**

Comunicación fomentó que las áreas que solicitaban discursos como el Centro de Estudios Técnicos Laguna del Rey, A.C. (CETLAR) y Desarrollo Social, se encargaran de los mismos.

### **Gafetes de identificación**

La provisión de gafetes por parte de Comunicación fue solicitada por Recursos Humanos a partir del 2000. Primeramente se recurrió a los servicios de una imprenta quien hizo llegar el primer paquete de gafetes ya impresos en planillas de doce cada una, a las que sólo restaba recortarlas, pegarle la fotografía y ser firmadas, pero muchas de ellas llegaron con errores en los datos; por lo que se dejó de requerir sus servicios y tuvieron que comenzar a imprimirse en el mismo departamento de Comunicación. La labor de provisión de gafetes no terminaba con la entrega de los mismos, también existía un alto índice de extravío del mismo y debía reponerse enseguida. Así mismo, Recursos Humanos solicitó el rediseño en dos ocasiones, una en el 2002 y otra en el 2003. Aunque la cámara de fotografías instantáneas fue cambiada por una digital y se tenía más práctica en el proceso completo, una actividad como ésta absorbía demasiado

tiempo. Finalmente fue trasladada en el 2004 a otra área (conmutador), luego de tratarse el asunto con Recursos Humanos.

### **Escaneo de documentos**

Ésta era otra actividad que absorbía mucho tiempo. Al contar Comunicación con uno de los dos únicos escáneres en toda la planta, diversas áreas le solicitaban cotidianamente que le escaneara todo tipo de papeles, fotografías, diseños, páginas, etc. y generalmente en carácter de urgente, interrumpiendo en cualquier momento las actividades del departamento. Esta costumbre se eliminó, primeramente enviándoseles el mensaje de que solicitaran el servicio con anticipación. Ya para el 2003, cuando se empezaron a instalar escáneres en las áreas solicitantes, disminuyó la carga para Comunicación de dicha labor. Se continuó escaneando, pero en menor volumen.

### **Impresión de documentos a color**

Al contar también con una de las pocas impresoras a color, diversas áreas solicitaban a Comunicación el imprimir diferentes tipos de documentos y fotografías. Esto también fue erradicándose cuando se comenzaron a introducir en las diferentes áreas y departamentos el equipo correspondiente.

En resumen, se puso énfasis en que Comunicación no terminara por verse como una papelería, en la que a los colaboradores se les había hecho ya costumbre acudir para que se les escanearan, enmicaran o imprimieran documentos; pedir que se les tomaran

fotografías o se les sacaran copias de videos personales e incluso pasar el rato, haciendo uso del teléfono por la sencilla razón de estar en receso de algún curso en el aula de capacitación contigua. En lo referente a esto último, se les hizo saber a través de mensajes en la misma oficina que para su comodidad, un teléfono siempre estaba disponible en la recepción de la oficina de Capacitación, a unos metros de Comunicación.

Entre otras simplificaciones, a Capacitación se le proporcionó una copia del video de inducción y comenzó a encargarse de proyectar el video, sin necesidad de solicitarlo a Comunicación cada vez que lo requiriera.

Otro pensamiento erróneo era considerar al departamento de Comunicación como responsable de enviar correos electrónicos en el lugar del emisor correspondiente. Sucedió más de una vez el que un colaborador hablara del interior de la planta para solicitar a Comunicación que éste aclarara vía correo electrónico masivo, cómo el correo electrónico de ésta persona se diferenciaba de otro colaborador con nombre similar, para evitar confusiones.

No faltó un par de colaboradores que argumentaron que “como su nombre lo dice”: Comunicación debía encargarse de todo lo que tiene que ver con información, por ejemplo de cambiar los índices de días sin accidentes diariamente en el tablero manejado por el departamento de Seguridad y por otro lado de administrar los índices de producción en otro tablero manejado por Gerencia de Calidad.

En los dos casos anteriores, como el del correo electrónico y los tableros, se les hizo ver que el que exista un departamento de Comunicación no supone que las demás áreas se crucen de brazos y no puedan emitir o encargarse de sus propios mensajes.

## **Logros del departamento de Comunicación desde mayo de 2001**

### **Videoteca y fototeca**

Si bien ya existía un archivo de fotografías y videos en el departamento, ordenado por temáticas y esporádicamente por fechas (mes y/o año), se estableció una fototeca y videoteca propiamente dicha, al identificar cada grupo de fotografías, negativos y videos estrictamente por orden alfabético. También se creó en la computadora el archivo alfabético y numérico que facilita la localización del material en el archivo físico. A partir de 2004, nació el archivo de fotografías digitales y escaneadas, siendo clasificadas también para una rápida localización.

### **Sistema de Comunicación Institucional**

En un trabajo conjunto con las áreas de Informática y Gerencia Técnica y de Procesos, en el 2002 se instituyó el Sistema de Comunicación Institucional "Altavoz Quirey", a través del cual todo el personal comenzaría a tener acceso a la información vía intranet y que representa uno de los medios de comunicación interna más importantes. Esto es, enterarse desde el cumpleaños del día; los eventos de la semana; visitas a la empresa; hasta los índices de producción o la historia de la planta y por otro lado acceder a lineamientos; organigramas y formatos de trámites laborales; entre mucha otra información. También la revista interna Nuestro Eslabón empezó a ser consultada, luego de escanearse y subirse a la intranet.

### **Video de inducción**

El video de inducción de la empresa es actualizado por Comunicación cada cuatro años. A la llegada de Alejandro Figueroa en diciembre de 1998, se acababa de actualizar

y no participó en dicho proceso, pero llegado el 2003, cumplió con ésta tarea e incluyó tecnología de animación en tercera dimensión, antes no vista en este trabajo.

### **Sistema de edición del departamento**

En el 2004, se sustituyó el sistema lineal por el no lineal (Pinnacle 9) en aspectos de edición, lo que simplificó sobremanera la producción en video. Por supuesto, esto surgió simultáneamente con la introducción de cámara de video compacta.

### **Edición del libro “40 años de Superación”**

También en el 2004, Alejandro Figueroa tuvo la oportunidad de incursionar en la producción literaria cuando se le encomendó la tarea de recopilar la historia de Química del Rey en un libro, ante la conmemoración del 40 aniversario de la empresa.

Las relaciones de Comunicación con los demás departamentos siguieron como se describe a continuación:

**a. Relaciones internas de Comunicación como cliente** (dentro de la misma empresa o cualquier otra dentro del grupo Peñoles)

**Informática:** Respaldo de información en disco compacto de la revista Nuestro Eslabón; configuraciones en el equipo; información para el video de fin de año e información para la revista Nuestro Eslabón.

**Gerencia Técnica y de Procesos:** Artículos para la revista Nuestro Eslabón; información para el video de fin de año e impresión de carteles promocionales (al contar con un ploter para tal fin)

**Capacitación:** Artículos para la revista Nuestro Eslabón; información para el video de fin de año e información para intranet de los cursos y actividades de Capacitación.

**Gerencia de Ecología, Seguridad y Salud Ocupacional:** Provisión de uniformes y equipo de seguridad; artículos para la revista Nuestro Eslabón e información para el video de fin de año.

**Gerencia de Calidad:** Artículos para la revista Nuestro Eslabón e información para el video de fin de año.

**Gerencia de Operaciones:** Artículos para la revista Nuestro Eslabón e información para el video de fin de año.

**Mantenimiento Central:** Artículos para la revista Nuestro Eslabón e información para el video de fin de año.

**Contraloría:** Información para el video de fin de año; trámite de pago a proveedores; transporte en asuntos de trabajo y elaboración de reportes de gastos de viaje.

**Servicio Médico:** Artículos para la revista Nuestro Eslabón.

**Desarrollo Social:** Información para la revista Nuestro Eslabón e información para el video de fin de año.

**Conmutador:** Envío de faxes, enlaces telefónicos y mensajería.

**b. Relaciones internas del departamento de Comunicación como proveedor** (dentro de la misma empresa o cualquier otra dentro del grupo Peñoles)

**Gerencia General:** Publicación de información en intranet y tableros.

**Recursos Humanos:** Impresión de manuales de inducción y publicación de información en intranet y tableros.

**Capacitación:** Instrucción interna para el curso Comunicación Efectiva y publicación de información en intranet y tableros.

**Gerencia de Ecología, Seguridad y Salud Ocupacional:** Publicación de información en intranet y en tableros de avisos de la planta; impresión y distribución al personal de los folletos del Manual de Seguridad e Higiene.

**Servicio Médico:** Publicación de información en intranet y tableros, así como diseño de trípticos y folletos informativos.

**Desarrollo Social:** Impresiones a color; diseño (mensajes, invitaciones, folletos y trípticos promocionales de actividades artísticas y culturales en la comunidad) y publicación de información en intranet y tableros.

**CETLAR:** Publicación de información en intranet y tableros; tomas en video para la actualización del video promocional de la institución; toma de fotografías al personal docente e instalaciones para diseño de carteles y folletos promocionales.

**Comité de Damas de Peñoles de Laguna del Rey:** Escaneo de fotografías para su reporte anual de actividades ante el la reunión de Comités; diseño, impresión y publicación de mensajes promocionales de los cursos que ofrecen a la comunidad (manualidades, clases de cocina, talleres, etc.)

**Casa de la Cultura:** Escaneo de fotografías para su reporte anual; diseño, impresión y publicación de mensajes promocionales de los cursos y clases que ofrecen a la comunidad (baile, guitarra, inglés, etc.)

**Centro de Asistencia Social:** Diseño de trípticos y folletos informativos.

**Club Social y Deportivo:** Publicación de información en intranet y tableros.

**Diferentes unidades del grupo Peñoles:** Publicación de información en tableros de avisos de la planta y en el caso del departamento de Comunicación en la ciudad de México: Proporcionar información y fotografías para la revista Peñoles XXI.

**c. Relaciones externas del departamento de Comunicación** (personas ajenas al grupo)

**Instituciones educativas de Laguna del Rey:** Grabación en video y fotografías varias.

**Imprenta:** Para la producción de la revista interna Nuestro Eslabón y demás material promocional como carteles y folletos informativos, entre otros.

**Empresa para mantenimiento de equipo:** Mantenimiento y reparación del equipo de audio y video en resguardo en el departamento de Comunicación (editoras, cámaras de video)

**Empresa de video:** Edición de material para la edición del video de inducción de Química del Rey.

**Laboratorio fotográfico:** Revelado de rollos fotográficos.

De las cinco relaciones externas de Comunicación, las cuatro últimas se ubican en la ciudad de Torreón, Coah. Los proveedores cambiaron cuando se consideró pertinente, como en el caso de la imprenta, al no entregar el material en el tiempo prometido. Se dejó de requerir paulatinamente el servicio de un laboratorio fotográfico, al comenzar a utilizarse la cámara fotográfica digital.



Si bien el objetivo del departamento de Comunicación a cargo de Alejandro Figueroa es el de difundir la información clara y precisa que contribuya al cumplimiento de metas y objetivos; cada empleado también es responsable de codificar y decodificar mensajes a través de los diferentes medios internos a que tienen acceso como son: tableros de información, correo electrónico, presentaciones y conferencias, invitaciones, etc. y atender los elementos básicos para una comunicación efectiva, para recibir la respuesta requerida o deseada.

Sin embargo, los mensajes no se estaban formulando ni entregando de manera que obtuvieran siempre la atención del receptor. Tampoco la elección del lenguaje era la más acertada, como se detallará en el siguiente tema.

### *1.2 Áreas de oportunidad en las formas de comunicarse en Química del Rey.*

En Química del Rey, la comunicación informal puede darse de muchas maneras, por ejemplo; en reuniones, festejos o celebraciones que los mismos asesores técnicos organizan para los integrantes de Equipos de Alto Desempeño que están bajo su cargo, cuando registran algún logro específico como cumplimiento de determinados días sin accidentes. Otra reunión acostumbrada una vez por mes, es la realizada por algunos miembros de Recursos Humanos, quienes conviven una tarde con integrantes de la mesa directiva del Sindicato Local Sección 26, en la Terraza del Club Social y Deportivo.

En cuanto a la comunicación formal, las diferentes áreas y departamentos de la organización se comunican a través de reuniones de grupo, tableros de anuncios, carteles, invitaciones, convocatorias y correo electrónico.

El personal sindicalizado tiene acceso al correo electrónico a través de ordenadores administrados por sus asesores técnicos en sus respectivas áreas y en el caso de que algún integrante reciba un mensaje, éste le es notificado luego de regresar de su trabajo de campo.

Entrando de lleno a lo que vienen a ser las áreas de oportunidad y como se mencionó anteriormente, algunos de los mensajes emitidos a través de los soportes internos de comunicación no se formulan ni entregan de manera que obtengan la máxima atención del receptor y la elección del lenguaje no es la más acertada.

A partir de un estudio profundo de los elementos de su cultura laboral, a continuación se detalla el análisis de la organización Química del Rey. Se trata de una lista de áreas de oportunidad y efectos detectados de comunicación formal e informal, que son determinantes en los resultados de la empresa.

#### a. Correo electrónico

Área de oportunidad: Los correos electrónicos no se redactan con claridad al dar instrucciones sobre algún procedimiento o noticia, además se diseñan de manera monótona y no captan la máxima atención del receptor.

Efecto: Correos no leídos y poca o nula atención.

Casos específicos por área:

1. Las secretarías de Recursos Humanos y Contraloría acostumbraban enviar mensajes de interés general, diseñados de la misma forma y sin elementos que llamasen la atención de los receptores, al poner siempre en “asunto”, frases como: “Organización” para dar a conocer el nombre de algún empleado de nuevo ingreso o cambios en el organigrama y “Ausencia” para informar que el coordinador de Recursos Humanos se encontraba fuera de la unidad y en su lugar quedaba el jefe de personal.

-Registros: Recepción de mensajes en el correo electrónico de Alejandro Figueroa.

b. Tableros de información

Área de oportunidad: Mensajes escuetos e inespecíficos elaborados por algunos colaboradores para los tableros internos, quienes manejan información incompleta, imprecisa, confusa y sin elementos que llamen la atención.

Efecto: Confusión en los mensajes leídos. La información no llega claramente al receptor.

Casos específicos por área:

1. El encargado de Modernidad Laboral, elaboraba y colocaba a un lado del tablero de información de vigilancia y en muros adyacentes, mensajes tamaño carta y escritos a mano en los que únicamente se leía: “Hoy, junta de CG en el aula 1 de Capacitación, a las 4:00 p.m.” Si bien se estaba informando correctamente sobre el lugar del evento, así como la hora, el término completo de “Coordinadores Generales” era abreviado en

“CG”. El problema principal no era que se había recurrido a elementos sencillos como un mensaje escrito a mano con un plumón a veces de un color, a veces de otro; el problema era que el colaborador que llegaba a ver el mensaje al día siguiente en el tablero, pensaba que la junta se llevaría a cabo ese día, ya que decía “hoy”. Esto lo observó Comunicación y no sólo eso, ya que al departamento muchas veces acudían colaboradores tratando de aclarar el por qué no había nadie en el aula ese día.

-Registro: Archivo de los mensajes en el departamento de Comunicación, una vez concluida la vigencia de los mismos en los tableros.

2. Secretarías como la del departamento de Construcción, publicaba mensajes citando a juntas en el Centro de Capacitación a personal contratista, sin indicar datos precisos, como el número de aula o el tema que se trataría.

-Registro: Archivo de estos mensajes en el departamento de Comunicación.

### c. Presentaciones semanales de resultados

Área de oportunidad: Material visual erróneamente diseñado. Los mensajes no despiertan la atención de los asistentes. Hay saturación de textos generalmente con letra pequeña y los elementos visuales muchas veces no son entendibles, porque no se alcanza a leer la información.

Efecto: Poca asistencia, atención y participación, falta de interés, aburrimiento.

Caso específico:

1. Equipos de Alto Desempeño, en donde los integrantes muestran a otros equipos, al coordinador de Recursos Humanos y al gerente general, los logros obtenidos en materia

de producción, reducción de costos, días sin accidentes, etcétera. Esto se lleva a cabo en el aula más grande del centro de Capacitación, llamado "Salón". El expositor muestra estadísticas con gráficas y tipografía que apenas es legible para él que está al frente y para la primera fila, si acaso también para la segunda; mas no así para las restantes que vienen a ser de doce a quince.

-Registro: Observación directa los viernes de cada semana, que es cuando se llevan a cabo las presentaciones de resultados de 3:00 p.m. a 4:30 p.m.

#### d. Juntas y reuniones

Área de oportunidad: Tolerancia a la impuntualidad y ausentismo. "Reunionitis".

Efecto: No hay cultura de la puntualidad, falta de compromiso, desinformación. Pérdida de tiempo.

Casos específicos por área:

1. Desde finales del 2001 y hasta el 2002, se empezaron a llevar a cabo reuniones mensuales del denominado Comité Local de Ayuda Mutua, que se encarga de prestar ayuda en casos de desastres naturales o accidentes en la comunidad. El Comité está formado por personal de la Unidad de Medicina Familiar de Laguna del Rey; maestros de escuelas y colaboradores de Química del Rey, como: la Gerencia de Ecología, Seguridad y Salud Ocupacional; el jefe de personal; el coordinador de Capacitación y el asesor administrativo de Comunicación. El objetivo de las reuniones es el de establecer un plan de contingencias y un plan de comunicación. Primeramente, en las juntas se empezó a notar la impuntualidad y el ausentismo de aproximadamente el 20% de los integrantes del Comité. Esta situación fue creciendo hasta llegar a tener sólo dos

asistentes por junta, quienes incluso esperaban hasta una hora para que llegasen más participantes y la mayoría no avisaba que ese día no asistiría. No existía un compromiso real y aunque hubo cambio de algunos integrantes por diversas razones, la asistencia no mejoró. Cabe hacer mención que las juntas no se limitaron a un solo lugar, sino que cada integrante del Comité se encargó de hacer un espacio en su centro de trabajo: las escuelas en alguna de sus aulas; Química del Rey en el centro de Capacitación; la Unidad de Medicina Familiar en una de sus oficinas; etc. La existencia del Comité Local de Ayuda mutua continuó, pero se perdió la continuidad de sus reuniones.

-Registro: Caso experimentado por Alejandro Figueroa, al ser uno de los miembros del Comité Local de Ayuda Mutua.

2. La “Reunionitis” en la organización de la “Semana Comunitaria” se volvió una costumbre desde la primera edición de este evento que surgió en el 2002. El comité integrado por colaboradores de diferentes áreas de la empresa; la presidenta del Comité de Damas y directora de la Casa de la Cultura de Laguna del Rey (esposa del gerente general); coordinador del deporte en la comunidad; administrador de Autoservicio Nuevo Poblado y encargada del comedor de empleados, planteó desde el principio que en las reuniones se darían a conocer los avances de las actividades que a cada quien le tocaba desempeñar, según su área de competencia. Con cada edición, como en la del 2003; 2004 y 2005; no se registraban grandes diferencias, sin embargo; las juntas siguieron en la misma proporción a pesar de la experiencia adquirida desde el principio. Por otro lado, la tolerancia a la impuntualidad fue una constante que derivaba en pérdida de tiempo, en donde se esperaba a que llegara por lo menos las dos terceras partes.

-Registro: Caso experimentado por Alejandro Figueroa, al ser uno de los miembros del comité organizador.

e. Relaciones interpersonales

Áreas de oportunidad: Incomunicación entre departamentos cuya interrelación es necesaria para contribuir al cumplimiento de metas y objetivos; autoritarismo; no respeto.

Efecto: Trabajo aislado y no por equipo.

Casos específicos por área:

1. Conflictos personales constantes entre miembros de un mismo departamento que derivaban en incomunicación, como la trabajadora social con la encargada del INEA, quienes ocupan un área común de trabajo en el centro de Capacitación y Desarrollo. Cada una cuenta con su propio cubículo, pero comparten la misma puerta de entrada al área.

-Registro: Observación de práctica de "puertas cerradas" de sus cubículos y escucha directa de quejas de ambas partes justificando tal acción.

2. El autoritarismo por parte de algunas secretarias y trabajadora social, al solicitar material indispensable para el cumplimiento de sus funciones (papelería, hojas para impresora, cartuchos de tinta) a los encargados de surtirlo, como el administrador de Autoservicio Nuevo Poblado o directamente al chofer del camión surtidor, empleado de este centro.

-Registro: Escucha directa con el chofer de su queja respectiva con el argumento de que se le exige traer material sin hacer los pedidos con anticipación. Escucha directa con la

trabajadora social quien describió la forma en que “puso en su lugar” al encargado de la tienda, dándole la queja al jefe de éste.

3. En algunos recesos durante la capacitación en las aulas: No respeto de empleados con estudios de ingeniería para con los empleados con estudios de áreas socio administrativas, al dirigirse entre los primeros en tono de broma y burla: “licenciado” y contestarse “yo sí estudié”, dando a entender su “supremacía” en conocimientos a los segundos. Así mismo, en las graduaciones del CETLAR, un maestro acostumbrado a decir a los alumnos egresados de las especialidades de Mecánica General y Electricista Instrumentista: “pareces licenciado”, en la comida organizada por la empresa en la Terraza del Club Social y Deportivo, esto por el traje que visten para la ocasión, haciendo referencia que tal atuendo va de acuerdo a otra profesión y no a la suya.

-Registro: Escucha directa en ambos casos al cubrir los eventos en fotografía y video.

4. Hablar mal del ausente, práctica muy extendida por algunos miembros.

-Registro: Escucha directa.

f. Otros

Area de oportunidad: Faltas de ortografía.

Efecto: Imagen no sólo del departamento o área, sino de la empresa.

Casos específicos:

1. Secretarias, sobretodo que no dominan la ortografía, por lo menos la relacionada con el área que les compete.



-Registro: Diferentes escritos en correos electrónicos y mensajes para tableros.

Lo anterior no se refiere a que éstas sean las únicas áreas de oportunidad en la empresa Química del Rey ni que no se haya hecho algo al respecto. Como encargado del departamento de Comunicación a partir de mayo de 2001, Alejandro Figueroa implementó acciones como puede apreciarse en el apartado de páginas anteriores: “Mejoras en el departamento de Comunicación”.

Una anécdota a citar, es el caso de los tableros de avisos de la planta. Cada semana se publicaba un artículo de motivación diferente, cuyo texto procedía de fuentes como el periódico, el internet o bien del propio departamento de Comunicación. El diseño se realizaba a través del programa Corel Draw, de acuerdo al tema tratado. Algunos de los títulos eran: “Uno, dos, tres, elimina el estrés”, “Piense que puede” y “Trabajo en equipo”. Pues bien, en una ocasión en uno de los tableros se llegó a detectar que habían escrito sobre uno de ellos: “Es mentira”. Se trataba de uno titulado “Perseverancia”, que hablaba sobre el éxito que puede alcanzarse a través del tesón y la dedicación. El texto estaba acompañado de dibujos, como un atleta avanzando por un camino hacia la meta en una cima, en donde otra persona ya había llegado y mostraba un trofeo en la mano. Esta experiencia fue tomada en cuenta para posteriores mensajes y no mostrar temas trillados o alejados de la realidad.

Ahora bien, antes de describir la propuesta de Alejandro Figueroa en el rubro de comunicación efectiva para Química del Rey con respecto a las áreas de oportunidad

detectadas, vayamos al marco teórico en donde se hará un recorrido por autores que sustentan los principios y elementos básicos de un proceso de comunicación, modelos, así como los soportes dentro de la organización.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

## *2. La Comunicación.*

### *2.1 Definición de Comunicación.*

La palabra comunicación proviene del latín “communis”, que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez, comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”. En pocas palabras se “está en comunidad” porque “se pone algo en común” a través de la comunicación.

Al comunicarnos pretendemos establecer algo “en común” con alguien.

La esencia de la comunicación consiste en que el emisor y el receptor estén sintonizados respecto a algún mensaje en particular.

Cuando el sistema de comunicación interpersonal está funcionando por debajo de su máxima eficacia, no se tiene una información clara o adecuada y los mensajes no están completos ni correctamente codificados. Es decir, éstos no se transmiten de la mejor forma al receptor.

La decodificación también representa un problema para el destinatario, ya que al descifrarlo puede que no se produzca la respuesta deseada.

John Fiske (1982) define a la comunicación como una “interacción social por medio de mensajes”. Por su parte, Antonio Pasquali (1978) afirma que “la comunicación aparece

en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural y que donde no hay comunicación, no puede formarse ninguna estructura social”. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria, concluye considerando a la comunicación como: “La relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican, deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos. Fernández (1999)

La comunicación comprende transferencia de significados entre distintos miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra pueden difundirse la información y las ideas. La comunicación sin embargo, es más que simplemente un significado compartido, también debe ser entendido. En un grupo en donde un miembro que quiere comunicar habla un idioma diferente, dicho individuo no será entendido. Por tanto, la comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado.

José Antonio Viveros en “Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos (2003)”, nos dice que no puede obrarse impulsivamente, sino que deben tenerse en cuenta todos los factores que hacen posible una buena convivencia, el entendimiento mutuo y el respeto recíproco. Cada relación con los demás adquiere características propias y únicas debido a su individualidad. Sin embargo los contenidos y campos de acción son comunes facilitando el encuentro y el diálogo. Las relaciones humanas son un arte, aprenderlo implica dominar la teoría y la práctica. No basta saber (conocer, investigar o estudiar) Las relaciones humanas de hoy buscan encontrar los elementos que favorezcan la producción mediante el buen entendimiento de los distintos estamentos que interactúan. Por lo tanto, la producción está en los ámbitos del liderazgo, la comunicación y la resolución de conflictos.

En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Berlo (1979) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que “nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea”.

## ***2.2 Proceso de comunicación y sus elementos o componentes básicos.***

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas. motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o

elementos constitutivos como un proceso, esto es; como fenómeno que se descompone en etapas mas o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

En la antigüedad, personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio.

Hoy en día, se habla de emisor, mensaje y receptor. (Berlo, 1979)

A continuación se analizarán los elementos del proceso de comunicación a través de un modelo general usualmente utilizado en la última década y que se deriva de los primeros trabajos de Shannon y Weaver, así como los de Schramm.

Los elementos básicos de este modelo son:

-Comunicador: La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.

-Codificación: Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que éste persigue.

-Mensaje: Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

-Medio de comunicación: El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización, los medios de comunicación pudieran ser: entrevistas personales, teléfono, reuniones de grupo, fax, memos, carteleros, tele-conferencias, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos.

Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe. Este tipo de comportamiento no oral guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su receptor.

-Decodificación: Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

-Receptor: Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

-Retroinformación: Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

-Ruido: Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Hay que destacar que todos estos elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes.



### *2.3 Modelos de comunicación.*

#### *2.3.1 La comunicación como proceso.*

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto, sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro (Fiske, 1982)

La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto: aquí el proceso central es la "transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente" (Berlo, 1979), donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente. Dicha vertiente es de gran relevancia en este trabajo que tiene por objeto el establecer los elementos de una comunicación efectiva.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico. Contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales generadas en el receptor del mensaje.

**a. Lasswell:**

Lasswell en el año de 1948 toma en cuenta las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. No propone un esquema gráfico, más bien señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas.

(¿Quién? ¿Qué dice? ¿Por qué canal? ¿A quién? ¿Con qué efecto?)

**b. Shannon y Weaver:**

En 1949 Shannon y Weaver introducen el concepto de interferencia y la definen como cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su recepción. Dicha interferencia la hacen constar en el Modelo de Proceso Comunicacional de Shannon y Weaver:

(Fuente de información, emisor, mensaje-fuente de interferencia, receptor y destino)

Entre los problemas que puedan generarse en el proceso mismo dado por la interferencia, Shannon y Weaver delimitan tres niveles de problemas:

**Nivel A**

Problemas técnicos: Se refieren a la exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados.

### **Nivel B**

Problemas semánticos: Se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir

### **Nivel C**

Problemas de efectividad: Se refieren a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor.

Estos tres niveles precisan los mecanismos mediante los cuales se alcanza la eficiencia en el proceso comunicativo.

### **c. Norbert Wiener:**

En ese mismo año de 1949, las investigaciones de Norbert Wiener marcan una evolución con la incorporación del fenómeno de la retroalimentación, que había quedado desapercibido en los estudios de comunicación realizados hasta la época y siendo hoy en día una variable fundamental dentro del proceso de comunicación.

Wiener en su investigación hace especial énfasis en la influencia de la comunicación en el receptor y en su influencia en la acción posterior.

### ***2.3.2 La comunicación a través de la semiótica***

**Schramm:** En esta vertiente nos encontramos con el modelo comunicacional de Schramm, en donde ofrece una visión más dinámica del proceso al considerar que el

emisor y el receptor alternan sus roles una y otra vez en el flujo comunicacional. Toma en cuenta el comunicar, cifrar, interpretar, descifrar y el percibir en cuanto al mensaje se refiere.

## ***2.4 Las organizaciones como sistemas.***

### ***2.4.1 Concepto de sistema y organización.***

El profesor José I. Urquijo en su obra "Teoría de las Relaciones Industriales" (1996) hace mención a diversas definiciones de sistema, entre las que podemos mencionar:

"Un conjunto de elementos relacionados entre sí y armónicamente conjugados".  
(Ferrater Mora, José)

"Un sistema es un todo coherente de partes". (Herbert G. Heneman)

"Un conjunto complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal". (Walter Buckley)

Finalmente, según C. West Churchman, todos los que definen el término "sistema", están de acuerdo en que se trata de un conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas.

Una vez conocido el concepto de sistema, podemos remitirnos a definir a la organización como tal, la cual se puede conceptualizar como “un sistema diseñado para lograr metas y objetivos predeterminados por medio de la gente y otros recursos que emplean”. (Kendall & Kendall).

Las organizaciones son sistemas grandes compuestos de subsistemas interrelacionados, en donde las culturas y subculturas organizacionales influyen la manera en que se interrelaciona la gente en los diferentes subsistemas. El significado de la conceptualización de organizaciones como sistemas complejos, estriba en que los principios de sistemas permiten adentrarse en la manera en la que trabajan las organizaciones. Es por tanto, de primordial importancia considerar a la organización como un todo para definir de manera adecuada los requerimientos de información para su correcto funcionamiento.

Para Fernández (1999) la organización está compuesta de dos o más personas que:

- saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación.
- obtienen materiales, energía e información del ambiente.
- se integran y coordinan sus actividades para transformar los recursos.
- reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

#### ***2.4.2 Organización formal e informal.***

El término organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles, es decir; las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertos papeles diseñados

racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se adecuen entre sí, de modo que se pueda trabajar en grupo en forma ininterrumpida y con eficiencia.

### **Organización formal**

La organización formal se considera como la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Esta organización descrita como formal no implica una inflexibilidad inherente, por el contrario, debe ser flexible para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

### **Organización informal**

Chester Barnard, autor del clásico libro sobre administración (*The Functions of the Executive*), considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. Las organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir un grupo de taller, la concurrencia a un foro, etc.

#### ***2.4.3 La función de la organización.***

La existencia diaria del hombre transcurre en un sinfín de organizaciones tales como: instituciones religiosas, familiares, políticas, culturales, educativas y recreativas en donde los individuos interactúan y expresan toda clase de conocimientos.

La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocia, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales. Las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional.

La pertenencia a la organización, tal como ocurre en los grupos, puede ser de naturaleza voluntaria e involuntaria. Podemos caracterizar a la organización por la existencia de una relación particular entre los individuos, regida por normas compartidas y con roles definidos que permiten controlar y realizar las distintas actividades.

Las organizaciones se clasifican según el tipo de función: empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural y de salud, entre otras; donde las personas conviven con otros individuos de acuerdo con los espacios y normas de la institución.

La organización es vista como un sistema que contiene una jerarquía de subsistemas en interacción. Dentro de ella existen fuerzas sociales que le dan coherencia y permanencia como sistema.

Como tal, la organización tiene objetivos profesionales prefijados que responden a la visión y misión que es la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones.

## ***2.5 Comunicación organizacional.***

### ***2.5.1 Organización y comunicación.***

La idea de que tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse, goza de aceptación general. Ambos temas son multidimensionales, están presentes en todas partes y conciernen a todos. Organizar y comunicar, en una perspectiva de gestión, supone a la vez determinar un marco estratégico firme y contemplar márgenes de maniobras interculturales o interpersonales.

#### **Organización**

En primer lugar, la palabra organización significa a la vez "acción de organizar" y "conjunto organizado". Este último corresponde a cualquier grupo de hombres constituidos conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo. Se distingue de los grupos informales, por ejemplo un grupo de paseantes reunidos ante un monumento o un grupo de relaciones circunstanciales.

Factores de distinción de una organización son los siguientes:

- Finalidad existente y conocida por los miembros del grupo;
- distribución de roles y tareas a realizar;
- división de la autoridad y del poder formal;
- duración indeterminada o claramente explicitada en función de un objetivo;
- sistema de comunicación y coordinación;
- criterios de evaluación y control de resultados.



La peculiar organización que constituye la empresa (pública o privada) es un sistema de transformación acabado y complejo, ya que está formado por subsistemas interconectados. Los componentes del sistema son: estrategia, estructuras, cultura y comportamientos.

La acción de organizar, consiste en una misión de estructuración de cara a obtener más cohesión en las situaciones complejas. No existe una solución universal para organizar una empresa. Inversamente, se toma conciencia de que en las alternativas vinculadas a la estructura de organización, deben tenerse en cuenta numerosos factores: filosofía de gestión de los cuadros superiores, misión de la organización, características del personal y de los puestos de trabajo, diversificación de actividades, tecnología empleada, dimensión de la organización, formas de poder presentes, cultura de la organización y grado de estabilidad y de complejidad del medio.

En cuanto a la evolución de las teorías de la organización, desde principios del siglo XX, se han realizado numerosos trabajos en el mundo occidental sobre la organización. Dos enfoques antiguos son: la corriente racionalista clásica de principios de siglo y la escuela behaviorista en los años treinta. Dos enfoques más recientes (con origen en los años cincuenta) son: el movimiento sociológico y la escuela gerencial y estratégica.

**a. La corriente racionalista.** Los principios tradicionales de división del trabajo corresponden a la organización según la concibieron los ingenieros F. Taylor, por una parte y H. Fayol, por otra. El "fayol-taylorismo" lleva a una extrema especialización de tareas y funciones y se basa en el desarrollo de reglas y procedimientos escritos. En el

mismo contexto, el alemán Max Weber incluía los méritos de la burocracia fundamentada en el control jerárquico, la formalización escrita, la definición del trabajo y de las responsabilidades. En aquella época la **comunicación** en la empresa sólo era concebida como información operativa y formal.

**b. La escuela behaviorista.** Los distintos estudios del taller de Hawthorne, se llevaron a cabo entre los años 1924 y 1932 y fueron descritos y analizados por Elton Mayo. En primer lugar, evidenciaron la ausencia de relación directa e indiscutible entre cada factor de las condiciones de trabajo y la eficacia. Por el contrario, mostraron una relación clara entre el cambio introducido y la eficacia en el trabajo. Las explicaciones obtenidas, ponen en tela de juicio las hipótesis de organización científica del trabajo, puesto que se consideró que mostraban diferentes ámbitos, como la importancia de la participación en la motivación, la introducción de cambios capaces de romper la rutina, los fenómenos de liderazgo en los grupos de trabajo, la influencia de la vida grupal en el trabajo individual y la existencia de factores informales en la relación motivación-eficiencia.

Algún tiempo después de los trabajos de Mayo y del paréntesis francés de Dubreuil, Maslow propuso su famosa pirámide de jerarquización de las necesidades humanas que van desde: fisiológicas fundamentales, de seguridad, sociales de pertenencia, de estima y de realización personal. Dicha tipología es interesante, pero la jerarquización discutible. Aún así, aporta un matiz psicológico nuevo a los trabajos sobre organización y constituye las premisas de la “psicología industrial”.

Por otro lado, R. Likert demostró que la productividad estaba en función de la satisfacción y preconizó la dirección participativa, con el fin de desarrollar en cada empleado el sentido de colaboración.

F. Herzberg, marcó el fin de esa época al demostrar que la motivación del hombre depende de factores intrínsecos al trabajo (contenido, complejidad, grado de responsabilidad y realización de uno mismo) y de factores extrínsecos (higiene, seguridad, condiciones de trabajo) que si no son tratados, acarrearán descontento. Dichos trabajos se realizaron con base a dos familias distintas, el aumento de la satisfacción y la disminución del descontento.

Estas nuevas formas de procesos de organización suponen el desarrollo de la **información descendente** y de la **comunicación** en el seno de los equipos de trabajo.

Por su parte, D. Mc Gregor, insistió acerca de la existencia de varias concepciones posibles de la naturaleza humana y sostuvo que el estilo de autoridad de cada miembro del conjunto, depende fundamentalmente de la concepción que cada uno tiene de la autoridad. Según Mc Gregor, el hombre no es inquieto ni perezoso por naturaleza, sino en función del medio en que se encuentra.

**c. Movimiento sociológico.** El primer progreso con respecto al behaviorismo, comenzó con la consideración del medio tecnológico pensado como una variable del estudio. E. L. Trist y F. E. Emery señalaron que los obstáculos técnicos y sociales actúan unos sobre otros (Enfoque sociotécnico). Joan Woodward también contribuyó, al sostener que a tecnología diferente, corresponde estructura diferente.

La noción de burocracia adquiere una connotación peyorativa en los años sesenta. A. W. Gouldner habla de las disfunciones de la burocracia y de su carácter anticomunicante. M. Crozier hace ver la conveniencia de aligerar las estructuras y desarrollar cierta flexibilidad que favorezca las “estrategias de actores” constructivas, al hacer que participen en las decisiones que les conciernen.

**d. Escuela gerencial y estratégica.** H. Simon (Premio Nobel de Economía en 1978) plantea la importancia de la **información** en la toma de decisiones. I. Ansoff enfatiza lo vital de la estrategia en un contexto imprevisible, no como un conjunto de procedimientos, sino basado en objetivos y criterios de acción que orienten la actividad de la empresa. La “administración por objetivos”, sugerido por P. Drucker, fue llevado a la práctica en los años sesenta y setenta por un buen número de empresas occidentales bajo el nombre de “Dirección por objetivos”. Aunque favorece el desarrollo de la organización, se ha observado su poca efectividad en empresas particularmente francesas. P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, a través de su teoría contingente, establecieron que las organizaciones se diferencian según cuatro dimensiones: la naturaleza de los objetivos de cada división, así como su orientación temporal, sus relaciones interpersonales y la formalización de la estructura. Aunque estos análisis dieron una dimensión más operativa a las teorías de la organización, la realidad es que el discurso no puede centrarse en sólo dos factores (estructura organizacional y medio).

Progresivamente, los años setenta y ochenta, mostraron la complejidad de relaciones dialécticas e interactivas entre organización, estrategia, tecnologías, estilo de administración, cultura interna y fenómenos de poder. O. Gélénier sugiere su teoría de

“Estructuras flexibles y objetivos medibles”. De este modo lo importante es la flexibilidad, contingencia y coherencia del conjunto de los procesos organizacionales. Henry Mintzberg desarrolla extensamente esos factores clave del éxito organizativo, hace hincapié en la “adhocracia”, que presenta la ventaja de ser flexible y portadora de innovación. Asimismo, Philippe de Woot y Xavier de Maredsous, recalcan la necesidad de un esfuerzo permanente de coordinación e integración para la adaptación.

Dentro de los enfoques globales de administración estratégica, las corrientes actuales en ciencias de gestión, intentan lograr una síntesis de los enfoques psicosociológicos, técnicos y estratégicos con respecto a la organización. Para las opciones organizativas particularmente, muestran las siguientes interrelaciones: del medio, estrategia, estructura aplicada, cultura interna y comportamiento de los actores. Mac Kinsey propuso su modelo de los “7S” (estilo, personal, sistemas, estrategia, estructura, habilidades y valores u objetivos superiores). J. G. Mérigot y A. Labourdette, destacan la necesaria articulación entre gestión operativa y estrategia; por su parte M. Saias, insiste en la complementación de las variables “hard” (tecnoeconómicas) y de las variables “soft” (socioorganizativas). A. Martinet, enuncia la importancia de la tríada estructuras-representaciones-comportamientos y de la coherencia global.

En el anterior panorama se puede advertir la débil presencia directa de los temas vinculados a la comunicación, a excepción de los trabajos de Simon, sobre información y de Mintzberg, sobre coordinación. Por el contrario, la comunicación está presente en todas partes de manera indirecta.

Entre los factores esenciales sobre los que es importante actuar se encuentra el de la comunicación, que está estrechamente vinculado al de la organización. En efecto, cada modo de organización necesita un enfoque específico de la comunicación y a la inversa.

### **Comunicación**

Los términos información y comunicación, sufrieron una evolución importante en el transcurso de las últimas décadas. Aunque con frecuencia se les ha confundido, merecen una clara diferencia que no pocos teóricos o especialistas trataron de hacer. En 1971, Dimitri Weiss sostenía que la diferencia radica en el objetivo perseguido, en donde información se remite a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que comunicación consistiría en intercambios de información, con objeto de cambiar el comportamiento de los otros.

Para P. Joffre y G. Koenig, el término información se refiere a situaciones en las que sólo el receptor tiene un rol activo, mientras que la idea de comunicación trata de relaciones interactivas.

De esta forma, tenemos que la información se produce en un solo sentido, del emisor al receptor; mientras que la comunicación se produce en varios sentidos, dado que cada emisor se convierte en receptor y cada receptor en emisor en la misma secuencia de comunicación.

La empresa está afectada en distintos niveles:

-por la información, como emisora de mensajes hacia adentro o hacia fuera; como receptora de mensajes para captar y analizar, provenientes de afuera o de adentro.

-por la comunicación, como vector de intercambios interactivos con su medio (particularmente con los clientes); como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal.

Trabajar la cuestión de la comunicación en la empresa significa interesarse por diferentes aspectos: información operativa o funcional (descendente, ascendente y lateral); sistemas de información manuales o informatizados; sistemas y procedimientos de coordinación; comunicación interna en la vida de la organización; comunicación externa, intercambios informales; etcétera.

### ***2.5.2 Grandes clásicos de la comunicación.***

En su **teoría de la información**, **Shannon** toma la palabra “comunicación” en el sentido de “información” y de “circulación de información”. Este es el origen de la confusión frecuente entre las teorías de la comunicación y la informática. **Norbert Wiener** fue el principal defensor de la **cibernética** y más que una teoría articulada y detallada, es una manera de reflexionar. Partiendo de la idea de retroalimentación, torna obsoleta la concepción lineal tradicional de la información. Hace hincapié en la influencia de la comunicación en el receptor y su impacto en la acción. Casi en la misma época, pero desde otro punto de vista, numerosos **trabajos de lingüística** se refieren a la comunicación. Desde finales de los años cuarenta, **Edward Sapir**, estudia el lenguaje humano y las estructuras internas del mensaje en relación con el contexto.

Sapir y su discípulo B. L. Whorf, consideran que cada lengua contribuye en gran parte a estructurar el mundo perceptivo de los que la hablan. Cada uno está, pues, unido a la parcialidad de la lengua que utiliza. El lenguaje se define a sí mismo como un medio de comunicación exclusivamente humano y no instructivo, puesto que se realiza por intermedio de un sistema de símbolos creados conscientemente. Pero más que a la lingüística pura, es preciso recurrir a la psicolingüística para hallar modelos de comunicación que integran problemas interpersonales. En particular, los signos del lenguaje (modulaciones sonoras o formas visuales) fueron analizados a la luz de la experiencia de los individuos. Así, la subjetividad de cada uno modifica o puede modificar la significación asignada colectivamente a una información. De ahí que puedan producirse inaptitudes para comunicar.

Tomando como referencia los trabajos del lingüista Sapir, en 1956 un grupo de investigadores elaboró una "teoría de la comunicación". **G. Bateson, R. L. Birdwhistell** y más tarde **D. Jackson y P. Watzlawick**, trataron de retomar el estudio del fenómeno de la comunicación interpersonal sin pasar por los modelos lineales de Shannon. A menudo sus trabajos tienen una connotación terapéutica. Sus orígenes son diversos: antropólogos, psiquiatras, lingüistas, sociólogos, etc. No están reunidos en un grupo formal, pero se conocen y trabajan juntos. Por esa razón a veces se les denominó "**el colegio invisible**" de Palo Alto (nombre de una ciudad de California donde residían varios miembros). Para ellos, es preciso forjar un modelo propio para la comunicación en ciencias humanas. La búsqueda de este modelo se basa en la pregunta: entre los miles de comportamientos corporalmente posibles, ¿cuáles son aquellos que la cultura retiene por constituir conjuntos significativos, portadores de sentido entre las personas? Es imposible no comunicar. Cualquier situación vivida es portadora de mensajes desde el



momento en que una conciencia humana está allí para ver, escuchar o percibir. La palabra no es más que un subsistema del sistema comportamental de comunicación. Los otros subsistemas, no verbales, incluyen el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etc. La comunicación es un todo integrado de esos subsistemas. Los investigadores de Palo Alto, contribuyeron en superar el análisis "verbal" en los fenómenos de comunicación y sus aportaciones constituyen aún la base de estudios actuales en la materia.

**Eric Berne**, fundador del **análisis transaccional (AT)**; era médico, psiquiatra y psicoanalista freudiano. Concibió el AT como una teoría de la personalidad que describe el funcionamiento intrapsíquico e interrelacional de personas y grupos. Explica que los mensajes que transmitimos en la vida familiar, personal o profesional, están teñidos con un "tono" particular, relacionado con personalidades, contexto o interacciones ocultas (conscientes o no). Esos tonos o matices se agrupan en seis familias: madre nutricia; padre normativo; niño adaptado-rebelde; niño adaptado-sumiso; niño libre y adulto. La interacción adulto-adulto, es definida como signo de equilibrio personal y relacional. El análisis transaccional y sus prolongaciones tuvieron un gran éxito y una fuerte repercusión, particularmente en Estados Unidos y en Francia.

**La programación neurolingüística (PNL)** vio la luz alrededor de los años setenta y se desarrolló en los años ochenta. Se basa en la observación y apunta a mejorar la comunicación interpersonal. Sus fundadores, **John Grinder** y **Richard Bandler**, de la Universidad de Santa Cruz, Estados Unidos; trataron primero de identificar los rasgos de comportamiento de personas consideradas como "buenas comunicadoras". La PNL

pretende ser una herramienta de comunicación y de cambio fundada en la adaptación a los valores y especificidades del otro.

En la actualidad, son muchos los especialistas y teóricos que tratan de combinar los aportes del análisis transaccional y los de la programación neurolingüística.

De esta revisión histórica, resalta que las grandes corrientes de comunicación son técnicas o psicosociológicas, pero casi nunca referidas a la empresa. No obstante, la necesidad de comunicación en este ámbito se ve en los años setenta con D. Weiss, quien sostenía: "Las comunicaciones son vitales para la gestión y constituyen una de las tareas más difíciles de realizar".

En efecto, todas las facetas de la comunicación afectan a la empresa: en el plano de las nuevas tecnologías de comunicación; en el plano de las relaciones interpersonales; en el plano político y administrativo (determinar los objetivos de recepción y de emisión de la información y cuáles son las orientaciones y acciones en materia de comunicación para mejorar el resultado global). No es raro observar que la empresa se preocupa poco por esta tercera dimensión.

En la empresa, se producen a menudo sistemas de información en la creencia de tener una "buena comunicación interna". Esos sistemas de información sufren frecuentes "patologías" que se articulan alrededor de tres familias: problema de volumen, problema de calidad y problema de transmisión.

**Volumen de información inadaptada.** Sistemas que producen sobreabundancia de datos (lo que crea incapacidad de aprovechamiento) y sistemas que producen escasa información o que la difunden entre muy pocos actores.

**Calidad de información insuficiente.** Esto es, imprecisión en los datos; no pertinencia de datos en relación con necesidades o expectativas; problema de accesibilidad de los datos y falta de adecuación entre utilidad de la información y momento de su difusión.

**Transmisión inadecuada.** Velocidad de difusión demasiado lenta o demasiado rápida; olvido de transmisión lateral y fallas en la “decodificación-traducción” que lleva a la no comprensión por parte de algunos receptores.

Actualmente, la invasión de soportes técnicos empleados para transmitir información en la empresa u organización es impresionante. Esos cambios inducen a pensar que se deben cambiar y transformarse en totalmente electrónicas. En efecto, muchas de las herramientas actuales tienen sus ventajas, por facilitar el rápido acceso a la información pero no siempre es así. Por ejemplo, al limitarse a la emisión de informaciones y no a la verdadera comunicación.

Ahora bien, es imposible reducir la comunicación sólo a soportes y técnicas. Hay que tener presente que la comunicación está en todas partes (con o sin lenguaje verbal) y que estructura los modos de pensamiento, conductas y sistemas de valores.

### ***2.5.3 Soportes de comunicación.***

#### **Dispositivos de información**

##### **a. Publicaciones internas**

-Publicaciones o emisiones destinadas a los empleados. A veces estos documentos tienen el inconveniente de estar redactados en estilo administrativo que los convierte a todos en parecidos y poco atractivos. Inversamente, algunas empresas practican poco o nada el procedimiento de notas internas. El sistema de cartelera también es un medio de uso generalizado, en especial para las informaciones que provienen del servicio de personal o de dirección. Las empresas de los sectores "punta" prefieren utilizar procedimientos tecnológicos elaborados para las informaciones a los empleados (flashes de información por vídeo interno, mensajería telemática, etc.) Pero hay que destacar que todavía esas técnicas tienen poca influencia en destinatarios con perfiles heterogéneos y a menudo no acostumbrados al empleo de nuevas tecnologías, aun cuando se trate de productos de la propia empresa. Por otro lado, en algunas organizaciones, lo que predomina es el discurso. En el marco del coloquio interno o en el brindis de fin de año o para lanzar una nueva política, su práctica está muy extendida.

##### **b. Publicaciones o emisiones destinadas al medio externo**

Uno de los elementos del marketing estratégico de una empresa se refiere a su política de comunicación externa. Es el caso de informes anuales de actividad, folletos de presentación de la sociedad con la historia, producciones, instalaciones, responsables de la toma de decisiones, etcétera. A veces muy bonitos en relación con la realidad, generalmente esos folletos no se difunden dentro de la empresa y no es raro que los desconozcan los mismos asalariados.

### **c. Indicadores de control**

Son instrumentos que sirven para transmitir informaciones ascendentes, descendentes, laterales internas y laterales externas.

### **d. Encuestas**

Como sondeos de opinión dentro de las empresas, se identifican como: encuestas de satisfacción, clima social, socioculturales y socioorganizaciones.

### **e. Procedimientos de recepción**

Se refiere a la inducción de los empleados de nuevo ingreso, en relación al funcionamiento general, al servicio que integrará, a su actividad específica y a la de sus colegas. Algunas empresas proveen un cuadernillo que responde a preguntas fundamentales sobre la empresa. Al programa de recepción puede seguirle la fase de inserción que consiste en transformar la información de partida en una verdadera comunicación interactiva durante las semanas o meses siguientes. No obstante, la práctica de recepción formalizada no es tan frecuente como podría pensarse y menos aún la de inserción.

## **Dispositivos de comunicación**

### **a. Entrevistas**

La entrevista individual (formal) es un caso de comunicación privilegiado. Los más practicados en una empresa son: recepción; encuesta; fin del periodo de prueba; apreciación; evolución; sanción; partida; identificación de necesidades de formación; avance intermedio de objetivos y misiones y trabajo sobre un dossier. Todas ellas se

preparan y dan lugar a resoluciones para el futuro. Sin embargo, en algunas empresas o unidades de trabajo no se dan las entrevistas cualquiera sea su naturaleza.

### **b. Grupos**

En la empresa pueden hallarse dos tipos de grupos para la resolución de problemas: grupos con destino permanente y grupos con destino puntual constituidos a partir de una problemática dada. Denominados círculos de calidad, grupos de expresión, grupos de progreso, grupos de trabajo, reuniones de intercambio, etcétera; generalmente estas instancias tienen dos objetivos: uno, consiste en proponer soluciones a problemas de funcionamiento y el otro, apunta a favorecer intercambios entre actores de distintos campos, algunos de los cuales raramente son inducidos a trabajar juntos.

### **c. Reuniones**

La reunión es una forma de soporte de comunicación muy extendida. No obstante, en algunos casos la reunión es sólo un vector de información y no de comunicación. Es el caso, por ejemplo de las reuniones de información descendente en las que el superior jerárquico reúne a sus colaboradores para transmitirles colectivamente ya sea nuevas informaciones o que ya han recibido. Inversamente, puede darse el caso de reuniones de información ascendente en las que el mismo superior trata de recoger opiniones o ideas sobre un tema dado. Sin embargo, la mayoría de las veces, en la reunión se producen intercambios multilaterales, vale decir que es comunicante. Hay varios tipos de reunión, las principales son: de trabajo; de balance e intercambio de informaciones; de negociación; de coordinación y de formación "intra-empresa".

Es sabido que para que una reunión resulte eficaz, debe responder a determinados principios de base, tales como: un objetivo explícito; un orden del día definido; una preparación por parte de los iniciadores; roles identificados (animador/res. otros participantes); un horario preciso y continuado; resoluciones para la sesión siguiente y confección de un uniforme.

Por otra parte, la empresa debe ser consciente del riesgo que implican las reuniones "coartadas" para compensar lagunas de funcionamiento (falta de conversaciones bilaterales, de objetivos, estilo de administración inadecuado, etc.) En efecto, lagunas como las mencionadas pueden provocar una tendencia a la "reunionitis" cuyo efecto frente a la ineficacia llevará inevitablemente al ausentismo o a la falta de atención y generará en consecuencia pérdida de tiempo y efectos adversos.

#### ***2.5.4 Límites de las acciones de comunicación.***

De los ejemplos anteriores de técnicas y soportes de comunicación se desprende que cada uno presenta varios intereses, pero también que entraña posibles trampas y necesita insertarse en una política de conjunto. De este modo, cada uno de ellos contribuirá a facilitar el desarrollo de la información o de la comunicación.

Antes que un asunto técnico, la comunicación de la empresa es una cuestión psicosociológica y de administración. Las organizaciones que antes que nada crean medios y soportes, equivocan su apuesta y corren el riesgo de obtener un rédito muy pequeño en relación con la inversión. Por otra parte, están las empresas sobreequipadas

la empresa. Por otra parte, organización y comunicación ganan si son medios coherentes y combinados y no técnicas desconectadas. Por esta razón, la organización debe tratar de ser comunicante y la comunicación organizada.

### ***2.5.5 Organización comunicante y comunicación organizada.***

La organización no se reduce al organigrama, comprende también procedimientos, sistemas de información y de gestión, mecanismos de coordinación, etcétera. En sí, la organización requiere programas y dispositivos de comunicación en los que asentar su coherencia. Para mantenerse flexible y reactiva, la organización sólo puede ser comunicante, es decir, vital. Organización y comunicación están, pues, estrechamente vinculadas en el funcionamiento de la empresa que busca resultados.

A continuación se enlistan preguntas esenciales muy interesantes para un enfoque gerencial de la organización y de la comunicación:

#### Comunicación

- ¿Cuáles son nuestras elecciones fundamentales en materia de comunicación?
- ¿Cuál es la relación entre las elecciones y los objetivos estratégicos de la empresa?
- ¿Cuál es el diagnóstico actual de la situación? (en particular estructural y cultural)
- ¿Cuál es nuestro plan de comunicación (interna y externa) para los próximos tres años?
- ¿Cuáles son las medidas de acompañamiento necesarias para nuestro plan?
- ¿Cuáles son los dispositivos y soportes elegidos? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los resultados esperados de nuestro plan de comunicación?



-¿De qué manera tomamos en cuenta lo informal?

### Organización

-¿De acuerdo con qué modo de comunicación y de participación queremos implementar nuestro plan de mejora?

-¿Nuestros circuitos y sistemas de información son pertinentes?

-¿Cuáles son las medidas de acompañamiento necesarias para nuestro plan (comunicación, formación)?

La organización que pretende ser comunicante debe presentar determinadas características: abierta, evolutiva, flexible (entre comunicación formal e informal), con finalidad explícita, responsabilizante y energética. La organización comunicante supone una organización del trabajo que favorezca la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo, orientaciones claras y una cierta administración participativa.

Para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe presentar las siguientes características: tener una finalidad, ser multidireccional, instrumentada, adaptada y flexible.

Organización y comunicación sufren también los efectos de múltiples factores socioculturales de la empresa. Se trata de tenerlos en cuenta y ser conscientes de su existencia.

## **Relaciones interpersonales**

Los modos de comunicación y de organización están impregnados de hábitos, sistemas de valores y personalidades, frutos de la educación, del medio sociocultural y de reacciones (mimetismo o rechazo, por ejemplo) con respecto al entorno dominante. Ese conjunto de factores psicológicos, sociológicos y culturales es lo que denominamos "contexto psicosociológico".

Los fenómenos de comunicación entre dos personas son complejos, ya que en ellos no sólo concurren un emisor, un mensaje y un receptor, sino también factores de interferencia que inevitablemente desvirtuarán el marco de intercambio. Estos factores son múltiples: en particular se refieren a las características de nuestro inconsciente que conduce a distorsiones de nuestras percepciones, por ejemplo, por el sesgo de lo que los psicoanalistas denominan "transferencia". De este modo, cada individuo proyectaría en sus interlocutores y en las situaciones que viven, recuerdos muy antiguos de sus primeras experiencias de relación.

El psicólogo Carl Rogers destaca lo necesario de ejercitarse en la escucha "empática" en las relaciones interpersonales. Esta consiste en hacer el esfuerzo de dejar de lado momentáneamente los propios objetivos o sentimientos personales para tratar de entender verdaderamente al otro. Este objetivo puede considerarse beneficioso para la comunicación (aunque difícilmente realizable) pero muy insuficiente para perfeccionar su desarrollo. Otros factores ejercen su influencia: capacidad cognitiva, problemas psicofisiológicos de la memoria, diferencias semióticas, sensibilidad personal, referentes respectivos o contexto.

Es bien sabido además que el carácter interactivo de las relaciones entre los individuos influye en los modos de comunicación y sus consecuencias. Por otro lado, es imposible no comunicar. En el mismo orden de ideas, es imposible no transmitir un mensaje de relación a través del papel consciente o inconsciente que el individuo desempeña en ocasión de cualquier contacto. Incluso cuando una persona ignora a otra, está emitiendo un mensaje que algunos denominan "invalidación". En efecto, todo contacto interpersonal supone, ya sea reconocimiento del otro (cuando se le acepta o rechaza) o invalidación (cuando se le ignora)

Existe entonces interacción en la medida en que todo comportamiento en ocasión de un contacto es una reacción a la percepción que se tiene del otro. Ese comportamiento puede manifestarse mediante palabras, gestos, distancia interpersonal, mímica, etcétera.

Los investigadores de Palo Alto demostraron que en toda comunicación conviven dos aspectos: el "digital" (palabras, contenido del mensaje) y el "analógico" (impresiones difusas transmitidas por el comportamiento). Si existe incoherencia entre los dos aspectos, la reacción del otro puede resultar inesperada para el emisor que difunde signos no controlados.

Todos podemos tomar conciencia de la interacción en las relaciones interpersonales examinando casos de ira, de risa, de distensión, de tensión en dos personas o en pequeños grupos.

Los respectivos status también pueden desempeñar un rol importante. Hay diferencias intrínsecas como de joven-viejo y mujer-hombre, así como diferencias contextuales de esposa-esposo; nuevos-viejos; dirigente-dirigido; padre-hijo y alumno-profesor. Incluso cuando el status formal no está tan claramente definido, las relaciones interpersonales se hallan impregnadas de un cierto grado de equilibrio, siempre específico; que según G. Bateson encuadran en dos categorías: relaciones complementarias (con determinada diferencia de comportamiento de los interlocutores, ya sea dependencia o aporte recíproco) y relaciones simétricas (con determinada semejanza de comportamiento que da origen a la rivalidad, imitación o estima mutua por el reconocimiento en el otro de sus valores personales)

En resumen, los principales factores que afectan los modos de comunicación en los intercambios entre dos, son: las reacciones del otro; el status; la personalidad; lo que está en juego; la afectividad; el entorno y la cultura.

### **Comunicación y cultura de empresa**

La cultura de empresa corresponde a esos valores fundamentales que están relacionados con su historia, sus fundadores o las personalidades destacadas que por ella pasaron y sus profesiones. Dicha cultura se traduce por: hábitos (usos y costumbres); mitos y ritos; tabúes; "mentalidad casera" y estilo de dirección y comportamiento. Es aquí que la cultura de empresa actúa en doble sentido con la comunicación y la organización: por un lado, es importante tenerlas en cuenta en el momento de las elecciones a efectuar, pues la cultura actúa sobre la organización y viceversa; por otro lado las prácticas de

comunicación y organización tendrán una influencia cultural real, a medio o a largo plazo.

Octave Gélinier sostiene que la comunicación profesional puede ganar en eficacia, gracias a la existencia de un contexto cultural común entre los distintos actores. Son particularmente útiles: un conocimiento común de la empresa (resultado de una política de información); una visión clara de los problemas a resolver y de los métodos de trabajo; así como bases de un lenguaje común. Estos elementos que expresan un determinado contexto cultural homogéneo, facilitarán y harán más productiva la comunicación. La interacción cultura/comunicación encuentra aquí su expresión.

### **Fenómenos de poder**

Según los trabajos de H. Mintzberg y M. Crozier, el poder es la capacidad para modificar una conducta en el sentido deseado, es una relación de influencia que provoca una determinada dependencia. El equilibrio de la ambivalencia poder-dependencia, es relativamente estable para los poderes formales definidos por la organización. Por el contrario, es totalmente inestable, cambiante o evanescente para otras formas de poder más informales.

El poder no corresponde sólo a las atribuciones convencionales, también se traduce mediante fenómenos vinculados a múltiples fuentes (normas; experiencia; carisma; información; gratificación o coerción y relación con el medio)

## **Sociogramas**

P. Schwebig señala que en la empresa hay un lugar en donde se concentra la voluntad de comunicación y en donde se modela el mensaje: ese lugar es el del poder. Si el organigrama es la representación de la distribución de los poderes formales de la organización, la distribución de sus poderes informales se representa en el "sociograma".

El sociograma corresponde a lo que algunos denominan "organigrama real". Es una referencia a la práctica diaria del funcionamiento. Este funcionamiento efectivo es el resultado de una serie de ajustes: funciones y puestos entre sí, influencia de las personalidades, hábitos de comportamiento, influencia de las afinidades o de las incompatibilidades entre las personas, etcétera.

Desde luego, un sociograma no puede ser más que una "fotografía instantánea" (tomada en un instante dado) de un funcionamiento; esto se debe al carácter coyuntural y móvil que reviste la realidad de las relaciones informales. Inevitablemente esta fotografía muestra desviaciones, a veces importantes entre organigrama y sociograma. Entonces, se plantea la cuestión de saber si la evidencia de tales desviaciones es de interés para la empresa. Hay que considerar que la situación de desviación entre organigrama y sociograma no necesariamente es negativa y que la norma deseable no es necesariamente la del organigrama. Así como existen desviaciones que manifiestan disfunciones, también las hay que revelan posibilidades de mejora, como por ejemplo cuando se descubren condiciones de animación y de liderazgo en personas de las que no se hubiera pensado que podrían confiárseles responsabilidades de ese tipo.

Si bien el estudio del sociograma puede ser rico en enseñanzas y portador de acciones de mejora, en ningún caso significa que haya que transformar el organigrama para adaptarlo al sociograma ni a la inversa. La acción sobre el organigrama sólo puede ser excepcional, fruto de una reflexión madura; caso contrario se corre el riesgo de crear desequilibrios internos. Esto no significa tampoco que deba impedirse toda libertad de maniobra que podría derivar en falta de motivación y resistencias y a su vez, favorecer la aparición de contra-poderes informales. La organización más que una máquina, es un organismo vivo con una dinámica permanente de mejora.

Entre las condiciones de éxito de una organización activa se encuentran las necesidades de sistemas de información estimulantes, de mecanismos de coordinación eficaces y las acciones de comunicación coherentes; pero también destaca la necesaria aptitud de cada unidad de trabajo para obtener beneficios de los intercambios personales y para crear un clima cultural sereno.

Para mejorar organización y comunicación a la vez, es necesario un análisis previo. En ese sentido, acciones de capacitación para la comunicación (referidas a intercambios personales) pueden desempeñar un papel importante. Organización y comunicación conciernen a todos los niveles de la empresa.

### **2.5.6 Comunicación organizacional.**

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones, es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio. (Fernández, 1999)

Para autores como Carlos Ramón Padilla, la comunicación organizacional es "la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio, o bien: a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización: todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (Fernández, 1999)

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una



comunicación efectiva porque las funciones de planificación, organización y control sólo se ponen de manifiesto mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. Asimismo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación.

La comunicación interna organizacional según Fernández (1999) se refiere a los programas que están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media y empleados). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización, se establecen gracias a la comunicación. En esos procesos de intercambio, se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra sentido a ser parte de aquélla.

Es a través de una comunicación motivada y efectiva que se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común.

Por estas razones, toda organización debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas, promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y de grupo.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la organización, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas y procedimientos, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno.

El ideal de una organización es cumplir con sus metas y objetivos, lo cual se consiguen si la información fluye sin impedimentos, si la comunicación es efectiva.

### *2.5.7 Flujo de comunicación en las organizaciones.*

La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección.

Atrás quedaron los tiempos en que se desatendieron estos aspectos y se funcionaba con frecuencia en esquemas de "orden y mando". Incluso, con esta forma de dirigir, sin una buena comunicación vertical y hacia abajo, no se obtendrían resultados positivos.

Hoy en día se atiende a criterios de más participación e integración de todos en la empresa. Para una buena gestión, la organización ha de funcionar con planes y objetivos a lograr. Aplicará, después, todos los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para conseguir alcanzar las metas fijadas.

Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuales son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esta tarea.

Si no existe comunicación interna o ésta es inefectiva, el personal no sabrá a dónde se dirigen como equipo, la ruta a seguir y qué se espera que aporte cada cual. La comunicación deberá ser bidireccional, es decir, de arriba abajo y viceversa y de unos a otros niveles iguales. Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización.

El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (Katz y Kahn, 1990)

-Comunicación descendente: es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución e información de la misión por cumplir.

-Comunicación ascendente: fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Como ejemplo se encuentran las reuniones de grupo, entre otros.

-Comunicación horizontal: es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

-Comunicación diagonal: Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

#### ***2.5.8 Pautas de comunicación.***

Para Fernández (1999) la cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. Algunas manifestaciones

conductuales que se relacionan con la manera como se comunican los miembros de una organización a tomar en cuenta por el encargado del departamento de comunicación interna son: el lenguaje; el comportamiento no verbal; el ritual y las formas de interacción.

Fernández (1999) define al lenguaje como las palabras, modismos, claves, etc; que utilizan los miembros de una organización para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral o escrita.

El comportamiento no verbal está basado en el uso de espacio (proximidad física) por parte de las personas interactuantes, en los movimientos del cuerpo, en las posturas, en la conducta táctil, en las expresiones de la cara, en la mirada, en el aspecto exterior (apariencia física y vestimenta).

El ritual está muy relacionado con el comportamiento no verbal, aunque su función es de carácter ceremonial. La observación de los ritos y ceremonias de una organización puede ser tan útil como la del comportamiento no verbal en general, para acercarnos a su cultura. Es importante identificar: ¿Cómo se conducen las reuniones en la organización? ¿Cómo se saludan los miembros de la organización? Éstas y otras interrogantes se relacionan con los rituales y con la cultura que se expresa a través de ellos.

Por último, las formas de interacción se refieren a las reglas implícitas que ofrece la clave comunicativa en cada situación de interrelación. En cualquier organización existe una infinidad de situaciones que se rigen por reglas específicas y que, por tanto,

requieren de patrones de comportamiento y de comunicación apropiadas para cada una de ellas.

### **Proceso de codificación / medios o canales**

Podemos definir a la codificación como “la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente” (Fernández, 1999)

Los canales o actividades que pueden promoverse en una empresa para mantener una buena comunicación interna pueden ser tantos, como la imaginación de la dirección y estructuras de mando pueda aportar. Pero, a modo de síntesis de lo más habitual, podemos considerar las siguientes:

**Reuniones de grupo.** Una reunión, bien sea sobre cualquier aspecto del trabajo en la empresa o específicamente convocada para comunicar, es un foro abierto siempre a la información, al debate y a la exposición de las opiniones de los asistentes. Cuando se utiliza para la comunicación interna, permite: reunir a varias personas a la vez; exponer claramente los mensajes; dar todas las aclaraciones adecuadas de la información a transmitir; graduar la información transmitida de acuerdo con la asimilación de los asistentes; formular preguntas; verificar la buena comprensión y evaluar el nivel de percepción de las informaciones transmitidas; ver el grado de aceptación y la reacción de los asistentes; recibir sobre la marcha, comentarios, sugerencias y opiniones de los asistentes y motivar colectivamente.

**Reuniones individuales.** Los encuentros o reuniones, entre alguien de la dirección de la empresa con algún empleado o de puestos intermedios con sus subordinados, propician cauces muy eficaces de comunicación interna. Se puede decir que es en este terreno en el que se juega la auténtica y diaria comunicación bidireccional de la empresa. Cuando esos cauces se ciegan, por cualquier causa que provoque incomunicación total o parcial, la vida de la organización se resiente.

Este hecho es mucho más frecuente de lo que parece. En muchas empresas, el desconocimiento de la importancia de la comunicación hace que los canales no estén lo suficientemente abiertos. La reunión individual permite: personalizar la información a transmitir, escuchar al interlocutor y conocer sus opiniones y sugerencias.

**Tableros de anuncios.** Se colocan estratégicamente para poder ser leídos. En ellos se colocan escritos, gráficos, carteles o similares. Es un sistema de información unidireccional descendente. Sus características son: permite colocar información escrita o gráfica de todo tipo, se puede leer y releer, se coloca información dirigida a todo el personal.

**Carteles.** Se trata de elementos gráficos de información de algún aspecto o cuestión concreta de interés general, dotada de un diseño que pretende atraer la atención del personal de la empresa. La información es unilateral y descendente. Sus características básicas son: constituye un elemento apto como sensibilizador de alguna cuestión, sirve para transmitir algo muy concreto y es útil como recurso de apoyo en una campaña.

**Correo electrónico.** En aquellas empresas con utilización masiva de ordenadores, es cada vez más frecuente el establecimiento de direcciones de correo personalizadas a diversos puestos y empleados de la organización. Entre las características del correo electrónico se encuentran: es una buena herramienta de comunicación en ambas direcciones; permite toda clase de cruces de comunicación horizontal y vertical; tiene las ventajas de la comunicación escrita en cuanto a redacción pensada o estructurada, relectura y archivo; permite una rapidez total en la distribución de la información que puede ser en tiempo real; se puede obtener respuesta, comentarios o nueva información de forma casi inmediata; permite combinar textos, gráficos y fotográficos.

**Revista interna.** Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa. En ella se consigna la realidad de la organización. Constituye uno de los medios de mayor alcance en la difusión de la información.

**Intranet.** Su origen es reciente y representa una poderosa herramienta que se ha convertido en una eficaz vía para la difusión de información y servicios en la empresa (visión y misión empresarial, formatos, foros y noticias, entre otros)

### ***2.5.9 Análisis de la organización-comunicación.***

En un enfoque global, el estudio de las estructuras nos conduce a los distintos elementos enunciados con anterioridad: organigrama; sociograma; organización del trabajo; procedimientos; mecanismos de coordinación; flujos de información y de comunicación; estructuras físicas y técnicas; así como condiciones de trabajo y



seguridad. A partir de cada uno de estos factores, hay que enfocarse en algunos elementos metodológicos para su análisis.

### **Factores estructurales de comunicación**

Merecen especial atención los factores estructurales de comunicación tales como los flujos y circuitos de información, soportes de comunicación, lugares y modalidades de intercambio e indicadores de control.

**a. Flujos y circuitos de información.** Su análisis está directamente relacionado con los elementos organizativos. Se lleva a cabo por observación directa en los sectores o por reconstrucción de circuitos, mediante acopio de documentación y visitas a los lugares donde se desarrollan las etapas estudiadas. También el estudio del sociograma puede demostrar determinados obstáculos organizativos o ciertos "puenteos" problemáticos.

**b. Soportes de comunicación.** Aquí se trata de identificar los documentos e instrumentos que permitan vehiculizar mensajes dentro de la empresa y estudiar la coherencia de los mismos.

**c. Lugares y modalidades de intercambio.** En este caso podemos citar el mal de la "reunionitis", padecido por numerosas empresas. Esto se relaciona a menudo con la mala organización de los lugares y modalidades de intercambio. Incluso se puede describir el funcionamiento de reuniones según nueve criterios:

-Grados de participación (diferencias entre participantes);

- Estilos de discurso (descriptivo, prescriptivo, proyectivo, axiológico, interrogativo);
- Métodos de trabajo (objetivos, reglas de juego, papeles, informes);
- Factores aleatorios, positivos o negativos (incomodidades, perturbaciones, problemas materiales, momentos de distensión);
- Ritmos (horarios, interrupciones);
- Modos de animación (existencia de un coordinador, grado de dirección);
- Configuración de los intercambios (quién habla a quién);
- Pertinencia del contenido (con respecto al orden del día, al objetivo, a los participantes);
- Eficacia de la reunión (respecto del tiempo, de los temas a tratar, satisfacción de los participantes, avances de una reunión con respecto a otra anterior).

Este tipo de análisis a menudo lleva a cuestionar el objetivo y a los participantes de las reuniones. En efecto, a veces se corrobora que la reunión es un lugar de regulación (imperfecto) que intenta reemplazar determinadas lagunas de funcionamiento diario: falta de conversaciones individuales entre un gerente y cada uno de sus colaboradores, falla en la coordinación entre dos sectores, no difusión de consignas, falta de indicadores de control, etc.

**d. Indicadores de control.** Estos constituyen una nueva manifestación de la necesaria intersección entre comunicación y organización. El análisis de los indicadores de control se refiere a su existencia, al grado de participación en su elaboración, a la claridad de los objetivos de cada indicador, a la práctica de actualización de los mismos y a la comprensión y utilización comunes por parte de los usuarios de las indicaciones obtenidas.

## **Planes de comunicación como estrategia**

Un punto importante del análisis tiene que ver con la existencia o la falta de un plan de comunicación en la empresa. Con toda razón, la comunicación en y sobre la empresa no podría encararse sin relacionarla con las finalidades primeras de la empresa, que son (o debieran ser) sus orientaciones estratégicas.

Lo importante no es necesariamente haber formalizado un plan de comunicación, sino haber construido una política de comunicación que presente principios y orientaciones generales y pueda, eventualmente, plasmarse en planes específicos, alrededor de tal o cual faceta de la comunicación (sobre un proyecto industrial de la empresa, información acerca de los acontecimientos personales en el diario interno, instauración de grupos de resolución de problemas, etc.) De este modo, una política de comunicación interna da origen a una gestión que halla su concreción en dos lógicas: “vida cotidiana” y “acontecimientos” de la organización.

## **Cultura**

Se compone de la historia de la empresa, las personalidades que la marcaron, el sistema actual de valores (costumbres colectivas, ritos y estilos de administración), las formas del lenguaje, la jerga interna, los orígenes personales y las características demográficas.

Si el grado de unidad cultural es fuerte, probablemente imprima cierta cohesión organizativa y apueste por el factor “integración”. Aunque también puede crear

esclerosis interna por falta de intercambios innovadores. Por el contrario, si la unidad cultural es muy débil, el impacto organizativo corre el riesgo de ser el de sectores dispersos, carentes de identificación con los objetivos comunes.

Cultura, organización y comunicación son estrechamente interdependientes y encontrarán cierta traducción concreta en los comportamientos de los miembros de la empresa.

### **Comportamientos**

Lo ideal son los factores socioorganizativos que facilitan la comunicación: trabajo en equipo, descentralización, sectores pequeños, soportes de información ampliamente difundidos, estilo participativo, etc. No por ello, la percepción de los actores es siempre positiva en el plano de la comunicación. En efecto, basta una persona entre centenares, una disfunción organizativa, una ausencia momentánea, un factor aleatorio cualquiera para que se produzca una ruptura en los mecanismos de comunicación, aun cuando éstos estén “engrasados” y controlados.

El examen minucioso de los cuatro ejes del tetraedro EECC (estrategia, estructuras, cultura, comportamientos) permite establecer un diagnóstico global del funcionamiento con un estudio de sus consecuencias sobre la organización y la comunicación.

### **Tetraedro “EECC”**

Para un diagnóstico global de funcionamiento, el tetraedro “EECC” consiste en:

-Estrategias (elecciones fundamentales, destinos y tareas, objetivos y preparación de la puesta en marcha) que se traduzcan en: existencia, pertinencia, coherencia y conocimiento.

-Estructuras (organigrama, sociograma, organización del trabajo, procedimientos, mecanismos de coordinación, flujos de información y de comunicación, estructuras físicas y técnicas, condiciones de trabajo y seguridad) que se traduzcan en: eficacia, flexibilidad y fluidez.

-Cultura (valores fundamentales, historia de la empresa, costumbres, mitos y ritos, tabúes, grado de identificación y estilo de administración), observando: unidad, impacto y cohesión.

-Comportamientos (opiniones y percepciones, estrategias de actores, ausentismo, productividad humana, expectativas, estilo de relaciones, comunicación informal y puntos conflictivos), detectando: implicación, convergencias, contradicciones y potencial.

Los problemas actuales en una empresa en cuanto a comunicación, brindan la oportunidad de precisar objetivos de mejora, luego de estimar los medios y tiempo necesarios. El conjunto de objetivos así definidos es objeto de una jerarquización realizada según dos criterios: relación con la política general e importancia de las consecuencias de los problemas actuales.

El plan de acción debe prever un dispositivo de control durante el desarrollo de la gestión. Se trata de medir las desviaciones con respecto a los objetivos del proceso y de

contenido, de manera que se puedan corregir lo antes posible o en caso de sobreestimación del objetivo, proceder a su reajuste.

### **La motivación**

La mejora de la comunicación y la flexibilización de la organización deberían tener un impacto positivo en la motivación. La organización tradicional taylorista no desarrolla ninguna otra forma de motivación que no sea (eventual y rarísima actualmente) la del salario vinculada al rendimiento. Por otra parte, se sabe que esto puede realizarse en detrimento de la calidad. Las demás características de la actividad llevan a una falta de motivación en el trabajo diario. En efecto, el principio de excesiva división de tareas conduce a: monotonía en el trabajo; poco interés en cuanto al contenido del trabajo; falta de perspectivas de evolución; falta de efecto de grupo y falta de consideración.

Inversamente, una organización polivalente y reactiva podrá llevar a: tareas variadas y cambiantes; un trabajo más “completo” y valorable (con un producto identificado); una actitud de aprendizaje permanente (gracias a situaciones nuevas); estímulo grupal (por el trabajo en equipo) y relaciones jerárquicas que pueden ser mejoradas.

### **Comunicación y motivación**

Ante la falta de una comunicación desarrollada y organizada, el empleado puede experimentar (de manera más o menos confusa) algunas de las siguientes dificultades: no sabe situarse en el marco complejo de su empresa; no se siente en condiciones de efectuar correctamente todas las etapas de su actividad por no disponer de todas las

informaciones necesarias; no puede dar las ideas de mejora que le surgen trabajando; no puede aprovechar la reflexión colectiva de determinadas decisiones que lo afectan en el plano operativo; no puede delimitar con su superior jerárquico el marco de su tarea, objetivo y perspectivas; carece de referencias globales con respecto a las orientaciones estratégicas de la empresa; no puede resolver mediante una explicación los malentendidos y conflictos que se presentan y no puede integrar momentos de distensión para el intercambio informal.

El funcionamiento tradicional que no organiza la comunicación, propicia en consecuencia la falta de motivación. Inversamente, una política de comunicación coherente relacionada con la responsabilización organizativa podrá acrecentar el sentimiento de pertenencia a un grupo, estimular propuestas o poner en marcha mejoras y en consecuencia, alentar la iniciativa, el compromiso y la integración.

Sin embargo, aquí también cuidémonos de creer en el automatismo de la obtención de motivación y en la "receta mágica". Un modo de funcionamiento comunicante es, desde luego, condición necesaria, pero sin duda no siempre suficiente para la motivación. El esfuerzo constante de mejora y el compromiso tenaz de los dirigentes constituyen las mejores condiciones para lograr el éxito.

Es deseable definir y poner en marcha planes de acción que articulen comunicación y organización, sin dejar de trabajar en la motivación.

## ***2.6 El poder de la comunicación en las organizaciones.***

### ***2.6.1 Generalidades.***

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros. Constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone. Genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos. Cada vez más, las empresas públicas y privadas buscan el apoyo de comunicadores organizacionales para difundir el conocimiento entre sus empleados y directivos, así como para generar y potenciar el saber colectivo.

Las deficiencias, errores y omisiones en materia de comunicación, abundantes en el medio corporativo mexicano, representa sin duda oportunidades de trabajo para los comunicadores organizacionales.

El objetivo general de la función de comunicación en las organizaciones, por lo común se refiere a la obligación de desarrollar e implementar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal. Entre las actividades más relevantes que tiene que desempeñar el comunicador para lograr este objetivo se encuentran las siguientes:

#### **a. Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación.**



-Sistematizar y optimizar el flujo de mensajes que se dan entre la organización y sus integrantes, entre ellos mismos y entre la organización y su ambiente.

-Dar orden y sentido a lo que de cualquier forma existe en toda organización: el intercambio de mensajes.

-Desarrollar una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad y favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización.

Cada estrategia responderá, además, a objetivos específicos que a su vez se derivan de necesidades de comunicación detectadas en la organización.

**b. Participar en la planeación y producción de programas de comunicación.**

Abarca una amplia variedad de tareas que van desde la edición de publicaciones internas hasta la producción de publicidad externa, pasando por la distribución masiva de circulares, la administración de tableros de avisos, la producción de material audiovisual, la preparación de discursos para ejecutivos, la organización de fiestas y eventos especiales, la elaboración de materiales didácticos, el desarrollo de contenidos para medios electrónicos, etcétera.

**c. Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización.**

**d. Colaborar en el desarrollo de políticas y procedimientos, así como de distintos elementos orientados al cambio o reforzamiento de la cultura de la organización.**

**e. Desarrollar y llevar a la práctica programas de capacitación y entrenamiento en comunicación.** por lo que el comunicador requiere conocimientos en materia de capacitación y desarrollo de personal.

Gayeski y Woodward (1996) anuncian el advenimiento de un nuevo modelo de comunicación organizacional y llaman “el comunicador renacentista” a la persona responsable de la práctica profesional consistente en el desarrollo e implementación de reglas y herramientas para mejorar la disseminación, comprensión, aceptación y aplicación de información, de manera que respalde efectivamente a la organización en el logro de sus metas. A tal grado puede cambiar el perfil del profesional de esta especialidad en la organización que es probable que el título de director o jefe de comunicación pase a la historia y cambie a director o jefe de administración del cambio.

Uno de los elementos novedosos del modelo de comunicación integrada de Gayeski y Woodward es el “ComADD”, cuyo nombre corresponde a las siglas en inglés de “modelo de análisis, diseño y desarrollo de la comunicación”. Se remite a un conocimiento profundo de la organización, su cultura y estrategia, sus operaciones y productos, su gente y su tecnología, el mercado y la competencia. Estos factores no sólo son fundamentales para poder desarrollar una estrategia de comunicación consistente con la estrategia de negocio de la organización, sino hasta para responder a algunas de las necesidades básicas de información de sus integrantes.

## **Comunicación productiva**

La comunicación productiva es la continua concientización del receptor y sus características desde el papel del emisor o fuente.

La comunicación es efectiva no por el poder del emisor ni por la retroalimentación del receptor. Un concepto clave es la receptividad del emisor al receptor, del receptor al emisor y de ambos a las necesidades del sistema, para todos ser productivos. La productividad se refiere al hecho de que todas las (tres) partes puedan cumplir con sus objetivos, necesidades y expectativas y así contribuir al avance equilibrado, tanto del sistema como de las partes (emisores y receptores) que lo integran. Una mentalidad y un modo de usar la información en donde todos ganan: ganar-ganar. Ganan los emisores, ganan los receptores, gana el sistema.

## **Significaciones**

La organización es una estructura de significados. Cuando una persona se acerca a aquello que reconoce como una organización, observa que existen personas en un grupo que se desenvuelven en un espacio y en ese espacio realizan cosas. Pero con el tiempo, si analiza con detenimiento, comienza a darse cuenta que la organización no es la colección de esos elementos, gente, espacios u operaciones que pueden observarse. La organización es algo que no se puede ver: un patrón de relaciones entre todos los aspectos citados.

El rol específico del comunicador delimita un objeto formal que es el de las significaciones. Los miembros de la organización se relacionan conscientemente no con la organización real, viva, sino con un constructor virtual que está mediado por estructuras de lenguaje, además de otras mediaciones histórico-culturales. La concepción particular que un grupo de personas tiene con respecto al sistema social al que pertenece, tiene una importancia determinante para el desempeño, estructura y desarrollo de dicho sistema.

Si los significados y sentidos son compartidos e incluso contruidos consciente e intencionalmente por los miembros de un grupo, entonces se provoca una convergencia y cooperación más fluida de las diferentes acciones y resultados de las distintas personas.

Se trata de superar la visión de que la actividad de los comunicadores consiste en informar, persuadir y motivar a los empleados. Más bien hay que procurar las condiciones y procesos para que los miembros de la organización se conviertan en una comunidad de significados y se llegue a niveles óptimos de compromiso y responsabilidad surgidos de las mismas personas, además de un sentido profundo de pertenencia y participación.

### **El papel del comunicador en las organizaciones**

Debe trabajarse con la comunicación para integrar y orientar los valores, la cultura, los significados y sentidos que encauzan a las organizaciones, con el fin de realinear, de manera radical e integral las estructuras de relación y así se constituya un equipo de

trabajo consciente de sí mismo y en proceso de aprendizaje permanente. La meta consiste en integrar la estructura de relaciones para enlazar los actos individuales y que el grupo trabaje de manera consistente, ya no porque se le conduce desde arriba o desde afuera, sino porque es autogestivo y participativo.

El compromiso del profesionalista en comunicación, consiste en hacer que los procesos comunicativos que atraviesan y constituyen a la organización misma, se lleven a cabo con los más altos estándares de calidad, logrando así que la organización, entidad comunicada y comunicante, lo sea de manera integral y efectiva. Esto es, promover no sólo el desarrollo de procesos o productos de calidad, sino sobretodo, la construcción de organizaciones de calidad.

Dice Mauro Rodríguez, “se admite que alrededor de 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano” (Rodríguez, 1988). Por esta razón, los grandes capacitadores del país y del ámbito internacional se han dado a la tarea de mejorar. El mismo Rodríguez tiene una serie de manuales de Capacitación Integral que se emplean en empresas del país y de otros más. Estos manuales abordan los distintos ámbitos de la formación de personal no tanto en saber ni en habilidades ni destrezas, sino en aquellos aspectos que permiten la armonización del trabajo organizacional: resolución de conflictos, liderazgo, comunicación y superación personal, entre otras. Quienes se ocupan de la capacitación gerencial probablemente deben poner mayor énfasis en potenciar las herramientas de la cultura y de la comunicación organizacional.

Un comunicador organizacional se preocupa por entender a las organizaciones como colectividades sociales y complejas que los retan con problemáticas comunicacionales complejas. La comprensión de esta problemática y la elaboración de posibles soluciones, son para los comunicadores vías potenciales de mejorar no solamente a las empresas y sus niveles de productividad, sino formar para mejorar la calidad de vida de las personas involucradas en éstas. O como lo diría Abraham Nosnik, "...lograr el nivel de comunicación que mejora a la persona, mejora a los demás y al sistema en su conjunto". (Nosnik, 1997) Y en ello, este comunicador organizacional introduce el factor de la responsabilidad que sólo se da en ambientes ricos en comunicación altamente humanizada y ética: la comunicación productiva.

Existe un mundo más complejo de interrelaciones humanas, grupales y sociales que tomar en consideración; un conjunto de racionalidades que deben abrirse al diálogo y llegar a consensos para que efectivamente el sistema como conjunto se mueva hacia el "objetivo superior común". (Nosnik, 1997).

## ***2.7 Reuniones efectivas.***

### ***2.7.1 El por qué de las reuniones.***

La decisión de llevar adelante una reunión debe fundarse en el principio básico de que el resultado que se espera obtener de ella, debe ser mayor que la sumatoria de los resultados que lograrían individualmente sus eventuales participantes.

Por ejemplo, si el objetivo de una reunión es dar a conocer un asunto que no requerirá de discusión o votación, probablemente sería mejor enviar un e-mail o una memoranda a sus potenciales asistentes o dar a conocer los asuntos en cuestión usando un tablero de comunicaciones.

### ***2.7.2 Planificación de las reuniones.***

Generalmente se asume que el fracaso de las reuniones obedece a problemas de relaciones interpersonales de sus participantes. Sin embargo, un estudio sobre el fracaso de las reuniones en los ambientes organizacionales (Barbum, 1994) ha revelado que de mil 300 problemas que se citaron como fuente de fracaso, solo el 3% de ellos tenían su origen en las relaciones interpersonales. El 97% de las respuestas se referían a la falta de preparación y planificación de las mismas. Se puede lograr una mejor planificación de una reunión si se siguen los siguientes pasos:

1. Establecer la tabla de la reunión. Es preciso trazar un plan para el desarrollo de la reunión, ya sea ésta de cinco minutos o de una hora. De la planificación debe surgir la tabla de la reunión. Una tabla bien establecida se transforma automáticamente en una inestimable herramienta de liderazgo haciendo que la dinámica de la reunión se centre sólo en los puntos que ella incluye.

2. Decidir quienes serán los individuos que participarán en la reunión. En relación a este aspecto, la práctica indica que debe citarse a la reunión solo a aquellas personas que pueden hacer una contribución efectiva a ella, ya sea por sus conocimientos, experiencia

o capacidad de análisis. Aunque este aspecto es delicado porque puede crear sentimientos de frustración entre aquellas personas que no fueron convocadas a la reunión, el conductor de ésta debe enfatizar a los asistentes el propósito de y lo pertinente de la participación de cada uno de ellos en función de los objetivos que se persiguen.

3. Determinar el número de asistentes. Naturalmente, el número de personas que se inviten a la reunión dependerá del propósito de la misma. Si es para informar o solicitar información, plantear problemas o solicitar ideas, se puede invitar sin restricciones a todas las personas que se estimen necesarias. Por el contrario, si la finalidad de la reunión es convencer a los asistentes respecto de una decisión ya adoptada, tomar decisiones o analizar proposiciones, lo más conveniente es invitar a un número restringido de personas. Diversos estudios han demostrado que el número óptimo de asistentes para este tipo de reuniones es de siete personas ya que permite que una minoría de tres pueda dar a conocer sus puntos de vista y una mayoría de cuatro no es lo suficientemente maciza como para abrumar a los demás integrantes.

4. Distribuir una agenda previa. Todos los individuos considerados para tomar parte de la reunión, deben recibir con la máxima anticipación posible la agenda de trabajo. Una buena agenda de trabajo debe incluir los siguientes puntos: el lugar donde se realizará la reunión, la fecha de realización, la hora de inicio y término, los items de la tabla listados en orden de prioridad e indicándose el nombre de las personas que los tratarán y el tiempo asignado a cada uno de ellos. Este último aspecto es de vital importancia para la dinámica de la reunión.



### *2.7.3 Dirección de las reuniones.*

Los aspectos a considerar en la dirección de una reunión, son los siguientes:

a) Iniciar puntualmente la reunión.

Iniciar impuntualmente una reunión solo sirve a que quien la convocó, desmerezca ante los demás. Por otro lado, desde el punto de vista motivacional, no comenzar una reunión a la hora señalada es una forma de premiar la tardanza de los ausentes y de castigar la puntualidad de los presentes y por consiguiente, estimular en éstos últimos una disposición negativa hacia la reunión, lo que empobrecerá sus participaciones personales y los resultados de la misma. Por otra parte, suponiendo que el personal de la organización está realmente ocupado en los asuntos que les son propios, asistir a la reunión será una actividad más de su recargada agenda diaria de trabajo. Si ésta se extiende más allá del tiempo considerado lo más probable es que se alterarán los programas de actividades de todos los participantes, con las consiguientes e innecesarias tensiones y la inevitable distracción de la atención.

b) Iniciar la reunión con algún comentario, declaración o pregunta.

Al comenzar una reunión es conveniente agradecer a todos los presentes el haber concurrido puntualmente a ella (esto significa que deberá comenzar a la hora señalada). El reconocimiento de la puntualidad puede parecer trivial, pero despierta entre los asistentes una disposición positiva. Luego, debe exponerse el propósito de la reunión y el resultado que de ella se espera o desea. El conductor de la reunión podrá afrontar adecuadamente este vital paso si se prepara de antemano, de este modo estará en condiciones de ir evaluando a lo largo del desarrollo de la reunión qué es lo que ha

conseguido de ella y qué es lo que le queda por lograr. Por último, el conductor de la reunión debe decidir si hay o no algo importante que deban conocer los asistentes antes de iniciarla. Esto no significa que entre los participantes deba darse lugar a una deliberación. Por el contrario, con ello solo se busca saber que si algo realmente significativo ha ocurrido o ha surgido del estudio de la agenda distribuida anticipadamente, hay que hacerlo notar para dar lugar a los ajustes necesarios en la tabla.

c) Ajustarse a la agenda y evitar la pérdida de tiempo.

La actitud y la disposición del conductor de la reunión determinan, en gran medida, la actitud y la disposición de los asistentes y desde luego el rendimiento de éstos. Por consiguiente, el conductor debe dar a conocer, de manera tranquila, pero firme, los resultados que espera de la reunión. La reunión debe ser conducida sin disculpas ni vacilaciones por parte del conductor. Todos los puntos en la agenda deben ser presentados y desarrollados en los tiempos previstos para ellos. Por lo general, en las reuniones las pérdidas de tiempo se producen cuando se incurre en alguno de los siguientes errores: diálogos del conductor con algunos de los asistentes o permitir conversaciones entre éstos; permitir la discusión de algún asunto ajeno al tema o a la agenda; permitir la introducción de algún tema que aunque vinculado con la agenda de trabajo no interesa esencialmente a los fines de la reunión y distribuir material para consulta y lectura durante la reunión. Algunas personas tienen dificultad para leer cuando están en grupo o para concentrarse y captar con rapidez el sentido de un texto. Además, en todo grupo de personas que leen algo a la vez, siempre tienden a surgir comentarios al margen que distraen a los demás, con las consecuencias del desperdicio de tiempo. Finalmente, debe evitarse continuar la discusión después de haber llegado a

una conclusión acerca del o de los puntos en consideración. Las pérdidas de tiempo implican una variedad de consecuencias negativas. En primer lugar, cuando el conductor de una reunión permite que algunos de sus participantes discutan asuntos ajenos a los puntos en tabla, las personas que están al margen de la discusión tienden a aburrirse y a evadirse mentalmente. Por otro lado, a medida que se suman pérdidas de tiempo la reunión se acerca a la hora fijada para su finalización y muchos de los participantes que inicialmente pensaban aportar algo a los puntos en tabla se abstienen de hacerlo para no agregar motivos que alarguen la reunión. Así, a medida que el propósito inicial de la reunión se diluye y los participantes se fatigan (tiempo x frustración = fatiga) se crea una atmósfera de irresponsabilidad e irritación colectiva dando lugar a que surjan afirmaciones, sugerencias y propuestas carentes de seriedad y a que se cumpla con todas sus negativas consecuencias la Ley de Carson o del Tiempo Perdido (Lussier, 1996: 321) que sostiene que "sin importar cuanto dure una reunión, todas las decisiones importantes se tomarán en los últimos cinco minutos antes de finalizarla".

A continuación se presentan algunas directrices que permiten optimizar el desarrollo de las reuniones:

- Sólo una persona habla a la vez. Cualquiera que desee hablar debe indicarlo y ser reconocido antes de hacerlo.
- No se deben aceptar conversaciones privadas durante la reunión.
- Las personas deben hacer uso de la palabra solo para referirse al tema que se discute.
- Los comentarios y discusiones deben versar sobre asuntos e ideas, no sobre personas.

d) Empleo de elementos audiovisuales.

Estudios al respecto (Lussier, 1996) han demostrado que el empleo de medios audiovisuales permiten reducir el tiempo de exposición de los puntos en tabla, a la vez que contribuyen a mantener bien enfocadas las reuniones. En efecto, cuando en las reuniones se utilizan herramientas audiovisuales, las audiencias llegan a recordar hasta un 10 por ciento más de la información presentada que de no utilizar tales instrumentos. Por otra parte, el manejo de información a través de transparencias generadas por computador ejercen sobre las audiencias un fuerte poder de persuasión, además que permiten a quien los presenta que el resto de la audiencia lo perciba como más profesional, más creíble y más interesante.

#### ***2.7.4 Consideraciones a tomar en cuenta en las reuniones.***

Un error frecuente en la dirección de reuniones es permitir que las personas continúen juntas después que éstas han finalizado. En las organizaciones, los subalternos conocen bien las debilidades de sus jefes y tratan de usarlas en provecho propio. Por eso, una vez finalizada la reunión, aquellos que no tienen otra cosa que hacer, probablemente continuarán reunidos sólo para obtener, por el conducto de la reunión, algún tipo de información de valor personal, ajeno a los objetivos de la misma. Por otra parte, en la medida que una vez cumplida la agenda no se le da fin a la reunión, quienes pueden emplear su tiempo en otras actividades, tendrán que continuar en ella, con la frustración creciente que surge de no poder retirarse, habiendo finalizado el asunto para el cual fueron convocados.

Para que una reunión cumpla totalmente su objetivo, es necesario que las decisiones o acuerdos alcanzados en ella se implementen. Para ello es fundamental que el conductor haga llegar lo más pronto posible, a quienes asistieron a la reunión, el acta de la misma, en que se incluyan todos los acuerdos adoptados, las responsabilidades asignadas y los plazos establecidos para el cumplimiento de ellas. La función del conductor de una reunión no termina con la entrega por escrito del acta, sino con el seguimiento posterior de la forma en que cada participante cumple con las responsabilidades que contrajo. Lamentablemente, ésta es una práctica muy poco frecuente y es lamentable comprobar que luego de largas reuniones, en que se distribuyen diferentes tareas, éstas no se cumplen por falta de seguimiento posterior.

Claro está que no basta seguir las recomendaciones expuestas para tener el éxito asegurado en la conducción de reuniones. Una buena reunión es producto de un trabajo arduo, de aptitud y de dedicación de quien la conduce. Por cierto, no todas las personas que dirigen o gestionan recursos humanos en los contextos organizacionales poseen tales cualidades, pero con el adecuado planeamiento una reunión efectiva puede convertirse en realidad.

El recorrido anterior de autores, permiten dirigir el presente estudio bajo ciertas directrices y herramientas que mejoren la comunicación en la empresa Química del Rey. La siguiente es una propuesta metodológica con antecedentes teóricos y empíricos, traducida en un curso: "Comunicación Efectiva".

**Capítulo III**  
**Curso Comunicación Efectiva**  
**para Química del Rey**

### **3. Justificación del Curso Comunicación Efectiva.**

El curso Comunicación Efectiva, como se comentó al principio, surgió como apoyo al programa de creación de valor en el personal a partir del 2001, en donde el grupo Peñoles definió los conocimientos fundamentales necesarios para los empleados, de acuerdo con sus funciones y contribución a los resultados de la empresa.

El hecho de solicitársele en el 2001 a Alejandro Figueroa el desarrollar un curso de comunicación efectiva para cubrir ésta competencia laboral entre el personal (“Transmitir y recibir información, ideas y experiencias en forma clara, oportuna, objetiva y abierta en y hacia todos los niveles de la organización”) constituyó la oportunidad ideal para poner en marcha estrategias ya vislumbradas desde su ingreso en la empresa en diciembre de 1998, ante innumerables áreas de oportunidad latentes.

Los miembros del personal tanto sindicalizado como no sindicalizado utilizaban los elementos comunicativos por debajo de su máxima efectividad, ese era un hecho. Lo podían constatar los mensajes diseñados por ellos, por ejemplo, los archivos semanales de la información publicada en los tableros de información y que se encuentra en el departamento de Comunicación.

Como lo manifiesta Annie Bartoli en su obra “Comunicación y Organización”, las acciones de capacitación para la comunicación pueden desempeñar un papel importante. Es así que un curso de comunicación efectiva, como plan de acción, permitiría que el personal conociera cómo se da este intercambio dentro de una organización, el por qué y para qué, así como las claves de una comunicación exitosa y las habilidades para

desarrollarla. En resumen, saber que uno de los factores que intervienen en el éxito de grupo, es la comunicación efectiva.

Atendiendo a la importancia de lograr una comunicación profesional a través de la existencia de un contexto cultural común entre los distintos actores, el curso de comunicación ofrece un conocimiento común de la empresa, una visión clara de problemas de comunicación ineficaz a resolver, al mismo tiempo que sienta las bases de una comunicación efectiva a través de la retroalimentación y un lenguaje común. Estos elementos que expresan un determinado contexto cultural homogéneo, facilitan y hacen más productiva la comunicación.

La presente investigación es un estudio no experimental, descriptivo, ya que su preocupación reside en describir los elementos que conforman el modelo que aquí se expone.

El estudio es el resultado de un trabajo que abarcó dos años y ocho meses (del 3 de diciembre de 1998 al 30 de junio de 2001 que corresponden a la fecha de entrada a la empresa y la fecha inmediata anterior al inicio del desarrollo del curso) por parte de Alejandro Figueroa en la empresa Química del Rey, en donde detectó numerosas áreas de oportunidad en la forma de comunicarse de los empleados, tanto sindicalizados como no sindicalizados; a través de los medios utilizados por ellos como son: correos electrónicos, desplegados para tableros de información, carteles, trípticos, presentaciones formales, conferencias, reuniones de trabajo, etc.



El estudio, así como la labor y la detección de áreas de oportunidad no terminaron con el desarrollo del curso, ya que éste fue mejorado en su contenido y forma de impartir en el transcurrir del tiempo en el que Alejandro Figueroa permaneció como colaborador en Química del Rey.

### **Áreas de estudio**

Las áreas que se tomaron en cuenta para el estudio son: las plantas operativas de Óxido de Magnesio; Especialidades de Magnesio; Sal Epsom; Astrakanita; Sulfato de Sodio y Servicios Generales. Los departamentos: Recursos Humanos (Capacitación; Comunicación; Desarrollo Social; Nómina); Informática; Contraloría; Gerencia de Operación; Mantenimiento Central; Tráfico y Embarques; Gerencia de Calidad; Laboratorio; Gerencia Técnica y de Procesos; Construcción y Gerencia de Ecología, Seguridad y Salud Ocupacional. También se tomó en cuenta al personal docente y administrativo del Centro de Estudios Técnicos Laguna del Rey, A.C. (CETLAR), coordinadora del INEA y al personal sindicalizado y no sindicalizado de Mina Dolomita, ya que ambos reciben capacitación por parte de Química del Rey.

#### ***3.1 Objetivos del curso Comunicación Efectiva.***

Como punto de partida y luego de observar las áreas de oportunidad en cuanto a comunicación interna en Química del Rey, se plantearon los siguientes objetivos:

- Como agente de cambio, coadyuvar al desarrollo organizacional a través de herramientas que permitan una comunicación efectiva:
- Mejorar las relaciones interpersonales, las formas sanas de comunicación informal:
- Hacer del personal, desde el operario hasta los dirigentes, en este caso gerentes, asesores técnicos y jefes de área, agentes motivadores y de cambio:
- Acrecentar el sentimiento de pertenencia de grupo:
- Estimular propuestas o poner en marcha mejoras. Alentar la iniciativa, el compromiso y la integración;
- Crear un clima laboral sereno y de respeto, en donde se expresen en forma clara y no agresiva nuestras necesidades y expectativas;
- Escuchar efectivamente;
- Diferenciar entre comunicación efectiva e información;
- Que el personal ponga en práctica la comunicación efectiva en la organización.

En resumen, se atendió el poner en práctica la creatividad y capacidad didáctica para convencer y entusiasmar a todos los niveles en la corresponsabilidad para comunicarse con efectividad.

El proceso para el desarrollo del curso “Comunicación Efectiva” duró cuatro meses a partir del mes de julio de 2001, en donde el resultado final fue un manual de participante con material de apoyo audiovisual; un medio a través del cual quedó plasmado un proceso que comenzaría a estandarizar la comunicación interna, alineada a los objetivos de la empresa.

Finalmente, cabe resaltar que el departamento de Capacitación para quien fue desarrollado el curso, tenía contemplado el que el personal regresara al aula y tomara el curso más de una vez.

### ***3.2 ¿Cómo se formuló el curso? (Punto por punto)***

#### ***3.2.1 Cronograma.***

Se determinó un cronograma para llevar a término el curso de Comunicación Efectiva, el cual quedó como sigue:

Julio 2001

16, 17: Cronograma, planteamiento de objetivo y contenido del manual.

18, 19: Recabar información y captura.

23: Impresión de acetatos.

24, 27: Revisión del capítulo I al IX.

Septiembre 2001

15, 18, 19: Diseño de páginas.

20: Desarrollo de dinámicas

25: Inserción de dibujos

Octubre 2001

19: Revisión general de los avances

22: Capítulo X

23: Revisión y complemento de dibujos

25-29: Capítulos XI y XII

Noviembre 2001

1: Ejemplos para textos.

2: Tomas de video para el tema “Mensajes no verbales” del capítulo I. Edición.

Revisión y complemento de acetatos.

6, 7: Ejemplos para textos.

8: Impresión de material para dinámicas.

13: Impresión de manuales.

Diciembre 2001

27: Tomas de video para el tema “La Confianza” del capítulo X”. Edición.

### **3.2.2 Material.**

El material a utilizar en cada curso quedó como sigue:

-Manuales del participante que consta de 40 páginas.

-Hoja de asistencia.

-Etiquetas adhesivas.

-Rotafolio.

-Proyector de acetatos.

-Acetatos del curso:

1. "Símbolos".

2. "Elementos que integran un proceso de comunicación".

3. "Barreras en la comunicación".

4. "Factores que intervienen en el éxito de un grupo".

5. "Habilidades de comunicación".

6 y 7. "Avisos de junta mensual".

8 y 9. "Avisos de reunión mensual de coordinadores funcionales".

10. "Programa del evento Semana Comunitaria en su segunda edición".

11. "Recorrido de personal de nuevo ingreso (Sistema de Inducción)"

-Pantalla.

-Lápices y hojas tamaño carta.

-Plumones de colores y cartulina blanca.

-Notas breves de periódico enmicadas.

-Artículo impreso: "¿Cómo decirlo bien? Hablar desde el corazón, usando la cabeza".

-Monitor.

-Videocassetera.

-Videos: "Mensajes no verbales" para ejemplificar el capítulo número 2 y "La confianza" para ejemplificar el capítulo número 10.

-Cuestionario del curso recibido.

### ***3.2.3 El instructor.***

Es indispensable que el instructor del curso "Comunicación Efectiva" sea conocedor del tema. El instructor debe ser puntual. Luego de presentarse y mencionar el nombre del curso, proporcionará adhesivos y plumones para que los participantes anoten sus nombres con letra suficientemente grande y los peguen sobre su ropa. Ha de propiciar un ambiente de confianza entre ellos, con un ejercicio inicial conocido comúnmente como "romper el hielo", solicitando que cada uno de ellos se presente, comentando el área en la que labora y los años que tiene de servicio dentro de la empresa, así como sus pasatiempos en sus ratos libres.

El instructor debe sondear a su audiencia y formularle la pregunta: "¿De qué creen que se trata el curso Comunicación Efectiva?" y "¿Qué les dice Comunicación Efectiva?" para darse una idea del nivel de conocimiento sobre el tema.

Enseguida menciona el objetivo del curso y su duración, así como los recesos que habrá durante la sesión. Pone énfasis en que se requiere mucha participación y ejemplos por parte de los asistentes, incluso ejemplos fuera del ámbito laboral; lo que resultará en un curso dinámico y enriquecedor.

Llegado este punto y a manera de captar la atención de los participantes y adentrarlos al tema, el instructor menciona algunos ejemplos de problemas que se relacionan con la comunicación inefectiva como los siguientes:

- Reuniones de trabajo con la llegada tardía de los asistentes.
- Recepción de pedidos con otras características a las que esperábamos.
- Recepción de reportes incompletos.

Enseguida plantea tentativamente algunas causas e interrogantes sobre estos problemas:

- ¿Cómo nos dirigimos con la otra persona?
- ¿Somos inconsistentes en nuestros mensajes?
- ¿Cómo redactamos nuestros correos electrónicos?
- ¿Hablamos por teléfono lo que debe de hablarse personalmente?
- ¿Buscamos la ocasión propicia para hablar?
- ¿Queremos arreglar dos asuntos al mismo tiempo?
- ¿Somos específicos en lo que pedimos?

Por último, el instructor entrega el manual del participante, solicitando no adelantarse en la lectura de las páginas para ir avanzando de acuerdo a las instrucciones.

A lo largo del curso, el instructor menciona ejemplos cotidianos de acuerdo al tema abordado y motiva a los participantes a que expongan los suyos, sugiriendo no mencionar nombres con el fin proteger la identidad de los involucrados. Así mismo, invita a los asistentes a leer, desde su lugar, algunos párrafos capítulo a capítulo.

### ***3.2.4 Manual.***

Para cubrir la exposición de los temas y el desarrollo de dinámicas incluidos en el manual, se requiere una sesión de ocho horas durante un día. La capacitación en comunicación efectiva no termina con la conclusión del curso. Además de los

conocimientos adquiridos, el participante se lleva consigo el manual para consultarlo desde su lugar de trabajo. Por otro lado, el departamento de Capacitación tiene contemplado el que el colaborador regrese a tomar la mayoría de los cursos por segunda ocasión, como es el caso de “Seguridad en el Trabajo por la Observación Preventiva”, “Prevención de accidentes”, “Liderazgo”, etc.

La hora de inicio y conclusión del curso es de las 8:00 a las 17:30 horas, con un receso para tomar los alimentos de una hora con treinta minutos (de 13:00 a 14:30 hrs.). Se brinda otro par de recesos de 10 minutos, mismos que establece el instructor a su consideración. Las sesiones deben de contar con no más de 20 participantes, para dedicar la atención debida a cada uno.

El manual del curso quedó como sigue: (capítulos)

- I. Introducción
- II. ¿Qué es la comunicación?
- III. La comunicación es relación
- IV. Tipos de comunicación
- V. Principios de una buena comunicación
- VI. Barreras en la comunicación
- VII. La comunicación en una organización
- VIII. Nuestra empresa
- IX. Habilidades de comunicación



X. Contexto psicológico de la comunicación

XI. Casos y ejemplos

XII. Conclusiones

### *3.2.4.1 Capítulo I*

Comienza con la introducción del curso en donde se plantea a los participantes el objetivo del mismo, que es: “Conocer y manejar los elementos básicos para mejorar la comunicación, principalmente en el trabajo”. Se añade que a través de él conocerán qué es la comunicación, cómo se da, por qué y para qué, las claves de una comunicación exitosa y las habilidades para desarrollarla. Como primer punto, se define a la comunicación efectiva como “aquella que nos ofrece la acción requerida o deseada”, aclarándose que cada uno de nosotros percibimos la realidad de un modo diferente, es decir que el significado de conceptos varía de persona a persona.

El dibujo 1 del manual muestra a dos personas en la que ante la palabra “felicidad”, uno se imagina una comida al aire libre y el otro un fajo de billetes.

Luego de entrar al tema de los significados, tres recuadros (dibujo 2), nos muestran varios ejemplos de conceptos y valores, por un lado están los conceptos de felicidad, fortuna, amistad y armonía, por otro las palabras: invierno, hogar, universo y por último otro recuadro con aspectos o valores relacionados con el trabajo: puntualidad, excelencia, firmeza, compatibilidad, lealtad, paz.

La intención de incluir palabras conceptos y valores como éstos, es la de explicar cómo pueden variar los significados de una persona a otra y lo necesario de ir un poco más allá en nuestra comunicación, es decir, no dar por hecho que nuestro receptor tiene la misma apreciación que nosotros tenemos de lo que expresamos.

Para ejemplificar que el significado de conceptos y valores varía de persona a persona, la dinámica "A" consiste en que cada participante escriba en un rotafolio y a la vista de todos, palabras relacionadas con conceptos y valores en el trabajo (diferentes a los que cita el manual, para motivar la labor de pensamiento de los participantes)

Enseguida, el listado se somete a votación para elegir una sola palabra y con respecto a ella se les solicita que dibujen en una hoja tamaño carta lo primero que se les venga a la mente con ese concepto o valor, por ejemplo excelencia, confianza, lealtad, etc. Aun tratándose de la misma palabra, cada dibujo difiere en lo plasmado y ninguno es igual a otro y eso es lo que notan los participantes cuando les son mostrados. Al final no hay un dibujo "mas acertado" que los demás, con esta dinámica sólo se pretende demostrar que al comunicar una idea, ésta puede entenderse erróneamente o de modo distinto de una persona a otra, por lo que es necesario ahondar más en nuestros intentos por comunicarnos.

Como ejemplo (a) complementario, se plantea la situación en la que alguien solicita un trabajo "excelente", pero para él esta palabra puede tener un rango de noventa y nueve por ciento de cumplimiento y un uno por ciento de equivocación, mientras que para otro "excelente" los aspectos mencionados podrían variar. Lo mismo sucede con las palabras "competente", "bueno", etc.

El capítulo I continúa con el tema de los símbolos. Se muestra con el proyector el acetato 1 con los dibujos (3 y 4) de una paloma sosteniendo una ramita de olivo en el pico, así como una cigüeña llevando un bebé. Se les pregunta ahora a los participantes que identifiquen cada dibujo con una palabra y todos coinciden en que se trata de "Paz" y "Nacimiento". Esto para remarcar que hay símbolos ya establecidos que nos ayudan a interpretar del mismo modo un concepto y que por ejemplo no puede dibujarse el símbolo de la felicidad.

Para el tema siguiente "Mensajes no verbales", el curso se apoya en el video que lleva el mismo nombre. Fue producido exclusivamente por el departamento de comunicación para el curso y tiene una duración de tres minutos. En él, participaron empleados de Química del Rey a quienes se les pidió que comunicaran con señas y posturas corporales, las siguientes actitudes, estados de ánimo e ideas:

- Desaprobación: Mano con el pulgar hacia abajo.
- Incitación a respuesta agresiva: Alzar repetidamente las manos con las palmas hacia arriba.
- Agresividad contenida: Jugar con el pelo enredándolo entre los dedos.
- Receso o tiempo: Formar una "T" con las manos.
- Poquito: Unión de las puntas de los dedos índice y pulgar, moviendo la mano ligeramente.
- Impaciencia: Caminar de un lado a otro en un espacio pequeño.
- Anunciar la conclusión o término de algo: A la altura del pecho, extender los brazos con las palmas hacia abajo.

- Ansiedad: Mover de abajo hacia arriba repetidamente el pie mientras se está sentado, sin despegarlo del piso.
- Aprobación: Mano con el pulgar hacia arriba.
- Inquietud: Jugar con un lápiz, sosteniéndolo con los dedos índice y medio.
- Escuchar atentamente: Inclinado hacia adelante, descansando la barbilla sobre las manos cerradas y éstas apoyadas en el escritorio.
- Reserva al hablar: Sentado, con un pie en el suelo y el otro cruzado. Sobre éste último ambas manos.
- Admiración (sorpresa): Agitar la mano abierta de arriba abajo.
- Reserva: Echar los pies hacia atrás, mientras se conversa estando sentado.
- Cansancio: Llevar los brazos hacia delante, con los dedos de ambas manos entrelazados.
- Cerrar la boca - silencio: Simular que la boca es un cierre, cerrándola con la punta de los dedos pulgar e índice y acto seguido llevar el dedo índice al centro de los labios.
- Nerviosismo: Morderse las uñas.
- Compartir (fam. "mocharse"): Deslizar una mano sobre la palma de la otra, simulando rebanar.
- Amor y paz: Dedos índice y medio arriba y abiertos, los demás abajo.
- Perfecto: Hacer un círculo con los dedos índice y pulgar.
- Reflexión: La persona sentada, codos sobre la mesa y uniendo las yemas de los dedos.
- Enojo: De pie, con las manos en la cintura y levantando y bajando un talón.
- Colgar el teléfono: Una mano simulando ser unas tijeras, en donde su dedo índice y medio son las navajas que indican "cortar" la llamada a alguien que está al teléfono.
- Confianza: Dos personas sentadas una frente a la otra, ambas con las piernas extendidas y relajadas.

-Tribulación: Tronarse los dedos.

Con este video se explica lo que un simple gesto o seña puede comunicar sin palabras, así como lo útil que es el observar las posturas para notar si nuestro mensaje está siendo captado con interés.

Antes de continuar con el capítulo II, los dibujos 5 y 6 del manual nos muestran la mímica de dos ideas vistas en el video: “Amor y paz” y “Perfecto”, para dejar en claro que muchos de los mensajes no verbales tienen para la mayoría de las personas la misma interpretación.

Un ejemplo (b) de lo que podemos captar en cuanto a comunicación no verbal, puede ser durante una reunión de trabajo en mesa redonda donde alguien, crea una barrera con una de sus manos, evitando el mirar a la persona que tiene a su lado.

### ***3.2.4.2 Capítulo II***

¿Qué es la comunicación? En este punto del curso es necesario que el participante conozca los elementos que integran el proceso de la comunicación y hacia donde se conduce el curso, es decir, el propósito que es la comunicación efectiva. Se proyecta el acetato 2 “Elementos que integran un proceso de comunicación” y se explican uno a uno: emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación (dibujo 5 del manual). Se enfatizan los conceptos de petición, orden y sugerencia y que a lo largo del curso se repiten en los ejemplos y dinámicas; por constituir los propulsores de todo proceso

comunicativo, es decir, si se inicia un proceso comunicativo es porque se desea cubrir una necesidad.

Dentro del canal, se incluyen desde los medios masivos, hasta la comunicación interpersonal y se recalca que para asegurarnos que nuestro mensaje sea captado y entendido, debemos seleccionar el canal adecuado para transmitirlo.

Para ejemplificar la retroalimentación, se recomienda prestar atención a cómo está reaccionando el receptor ante nuestro mensaje: ¿Hay una rápida respuesta? ¿Las tareas solicitadas se están realizando? ¿Advertimos un suspiro de aburrimiento? ¿Qué nos dice su comunicación no verbal?

Con la dinámica “B” se demuestra la selección del mensaje, en donde el receptor muchas veces se limita a escuchar aquellas partes del mensaje que estén de acuerdo con sus intereses, sentimientos, expectativas y gustos, filtrando las partes que le desagradan. Consiste en formar dos equipos. Se elige a una persona por cada grupo, quienes permanecen en el aula mientras el resto de los participantes salen de ella. A los dos líderes de equipo que quedan se les da a elegir una nota breve de periódico, la cual se encargarán de leer y transmitir a sus demás compañeros, a quienes se les va llamando a pasar uno por uno. La nota sólo se lee la primera vez y lo que haya captado el receptor lo comunica al siguiente receptor que ahora se convierte en el emisor al comentar la nota al siguiente compañero. Los últimos receptores de cada equipo se encargan de escribir el mensaje final, que es comparado con el original y a los cuatro se les da lectura.

Para esta dinámica, se eligieron notas de temas variados como son: publicidad, espectáculos, nota roja, nota internacional, nota nacional y receta de cocina.

Los resultados pueden llegar a ser sorprendentes en donde en ocasiones cambia el sentido de la nota por completo o se exageran números y datos.

No se trata de darle a entender a los participantes que deben ser unos expertos en retención de información o que el mensaje final debería ser igual como inicialmente se transmitió, pero sí contener la información más importante de la nota. La dinámica ejemplifica también cómo la comunicación de persona a persona puede ir cambiando cuando se suman más y más receptores.

Por último, se hace referencia a otro ejemplo (c) para explicar que no necesariamente la selección del mensaje se da en la comunicación oral, sino también en la escrita. Se plantea la situación en donde una persona lee el reglamento en la entrada de un club deportivo y no está de acuerdo con algunas normas como: No introducir alimentos o bebidas, así como el horario de apertura y cierre. Es así que ante la pregunta “¿Qué te parece el club deportivo?” Comenta algo negativo con respecto a él. Por otro lado, tendremos a quien hable maravillas del negocio porque considera que la administración se preocupa por sus clientes, al establecer ese tipo de lineamientos.

En este punto se plantean los cuatro niveles de significado (recuadros o dibujo 6) como auxiliares en la comprensión del problema de la selección de un mensaje y se dan ejemplos de cada uno de ellos.

-Significado intencional (Lo que pretende decir el emisor): Independientemente de cómo estructure su mensaje el receptor, subyace la intención que puede ser persuadir, convencer, compartir, etc.

-Significado del contenido (Es la manera en la que se expresa el emisor): Lo dice burlándose, entristecido, con júbilo, amablemente, con duda o seguridad: todo esto va a influir en la respuesta del receptor.

-Significado simbólico (Los signos de nuestro lenguaje): Con lo que acompañamos nuestros mensajes como ademanes, posturas, etc.

-Significado interpretativo (El que le da el receptor al mensaje que recibe): Según sus experiencias, estado de ánimo, etc.

No está de más el recalcar la definición de comunicación efectiva y el comentario adicional de que “mientras no cumplamos con nuestros objetivos y metas, el motivo será que nuestra comunicación no ha tenido eco o impacto en quienes la reciben”.

He aquí lo oportuno de citar casos en el trabajo en donde no estamos recibiendo la respuesta requerida o deseada, por lo que se hace necesario el analizar cómo se está emitiendo el mensaje y si el canal es el apropiado:

-Poca asistencia a presentaciones de resultados (las presentaciones de resultados se realizan los jueves de cada semana y en ellas los equipos de trabajo exponen sus avances)

-Impuntualidad.

-Una petición no ha sido cumplida.



Con esto queda claro que si no se está obteniendo una respuesta favorable, la responsabilidad pudiera ser no del receptor, sino del emisor en la elaboración de su mensaje y el canal seleccionado.

También se plantea el problema al que nos enfrentamos al comunicarnos como lo es el aspecto psicológico y/o antropológico, es decir: el marco de referencia.

Para que quede un poco más claro, viene el siguiente ejemplo (d) en donde se dibuja en el rotafolio dos personas encerradas cada una en un círculo y a su vez ambos círculos unidos por un empalme, espacio que representa el marco de referencia, es decir: lo que pueden tener en común y puede acercarlos más en su comunicación, como por ejemplo: Los mismos valores, ideales, edad, nacionalidad, etc.

Así como se expuso el tema de la comunicación no verbal, es necesario comentar en este punto la definición de comunicación real, en donde en una conversación también es importante poner atención a lo que no se dice, énfasis mostrado e inflexiones vocales, es decir, las actitudes reales de cada uno de nosotros.

Con respecto a lo anterior, en el manual se inserta un dibujo (7) con la pregunta "¿Cuándo se terminan las vacaciones?" Y ante la cual tenemos tres respuestas que aunque dicen lo mismo: "Mañana", se presentan con diferentes gestos o estados de ánimo: el de júbilo y una sonrisa, el de enojo y apretando los dientes y finalmente temblando de miedo y mordiéndose las uñas. Como pie del dibujo se lee: "La forma en que una frase es pronunciada, nos dice mucho sobre el estado de ánimo, actitud e intención de quien la emite".

En el tema “Comprensión del mensaje”, se recalca que el emisor tiene la responsabilidad de presentar la idea claramente y el receptor de tratar de entenderla de manera exacta.

Se ahonda sobre el marco de referencia, punto clave en el proceso de la comunicación efectiva. Se insiste en la importancia de emplear palabras que estén dentro de los límites de las experiencias de la otra persona, esto es, que el comunicador debe tener algún conocimiento de su audiencia para saber si tienen algo en común y llegarán a un acuerdo. Se incluye también la ventaja de conocer más sobre lo que circunda a nuestro receptor, ya que así nos será más fácil seleccionar las palabras claras y precisas y seremos más capaces de intercambiar mensajes significativos.

Para ejemplificar, el dibujo 8 del manual muestra a una persona que no está siendo clara ni precisa en su petición, que es la siguiente: “El reporte general de este año, incluirá lo mismo que el del pasado”. El receptor tiene una expresión de duda, con la mano está cubriéndose la barbilla y parte de la mejilla y la acompaña un gran signo de interrogación. El pie del dibujo establece que el emisor tiene la responsabilidad de presentar la idea claramente. Se pone énfasis en que no es recomendable usar palabras y frases imprecisas (“lo mismo”) y peor aún si en este tipo de mensajes no hay retroalimentación.

Es importante incluir también que a pesar de la disposición del receptor por escuchar el mensaje, si el estilo verbal (forma de decir las cosas) del emisor lo molesta o distrae, el mensaje no será bien recibido o asimilado.

Algunos ejemplos en el trabajo son:

-Dar una orden bromeando.

-Comunicar algo con descortesía o confianzudamente sin conocer al receptor. Un caso sería las instrucciones dadas a personal de nuevo ingreso o alguien que visita la empresa.

En el caso de los ejemplos fuera del ámbito laboral, se comenta que es increíble que hoy en día el estilo verbal de algunos negocios ahuyenta a los clientes:

-Vendedores que no cuidan su estilo verbal y se burlan de lo pedido por el cliente, dándole a entender su desatino. Como anécdota personal, le sucedió a un comprador en la librería al preguntar por una publicación.

Dada la importancia de la retroalimentación en un proceso de comunicación efectiva, el siguiente y último tema del capítulo II, "Comunicar no es lo mismo que informar", refuerza éste concepto y primeramente se pregunta a los participantes si hay alguna diferencia entre informar y comunicar.

Se enfatiza que en las organizaciones es común observar que quienes piensan estarse comunicando con alguien, sólo están informándole algo y de esta forma no hay lugar para la retroalimentación. Esto se ve en el caso de una persona que informa algo sólo una vez y no recibe preguntas ni opiniones sobre el asunto, suponiendo la conformidad o entendimiento del emisor.

El dibujo (9) que acompaña al tema de “Comunicar no es lo mismo que informar”, muestra al participante de un curso contra incendios, aprendiendo a manejar el extintor. Se explica que informar sería que el instructor proporcionara únicamente folletos ilustrativos sobre el funcionamiento de los extintores y comunicar; explicar con ejemplos, prácticas o simulacros, el uso de estos equipos, con el fin de obtener retroalimentación sobre el conocimiento adquirido.

### *3.2.4.3 Capítulo III*

En este punto, es necesario aclarar a los participantes que la comunicación no sólo es informar y recibir retroalimentación, como si se tratase de una sencilla fórmula, sino que va más allá; es hacemos responsables de nuestras relaciones humanas y evitar en la medida de lo posible que sean complejas. Por tal motivo, fue necesario incluir un capítulo como el de “Comunicación es relación”.

Se explica que el conflicto es generado muchas veces porque cada uno de nosotros ve las cosas de distinta manera.

¿De qué forma vamos creando tensión y conflictos en nuestras relaciones? Se dan ejemplos como:

-Al tratar de imponer nuestras ideas, en lugar de escuchar a los demás.

-Sentir recelo en vez de aceptar los logros de los demás. Emitir comentarios de descrédito.

-Alegrarse de los errores de los otros, en lugar de reconocer sus potencialidades.

Y también para ir creando buenas relaciones y un mejor ambiente de trabajo:

-Practicar la cortesía. Ante una buena idea expuesta en equipo, comentar "Tu observación es interesante y valiosa".

-La importancia del saludo. Hacer una costumbre el estrechar la mano.

-Respetar la identidad. Llamar a la persona por su nombre y no hacer uso de apodos.

-No hablar mal del ausente y si nos enfrentamos a una situación así, tratar de decir algo positivo o definitivamente cambiar de tema.

Ahora que si ya existe un problema de comunicación y hay conflicto, lo ideal es enfrentarlo, no restarle importancia ni ignorarlo, ya que atenderlo nos permitirá mejorar la relación. Otras recomendaciones son:

-No esperar una retribución inmediata de un favor, ésta vendrá a su tiempo. Tampoco actuar como si fuéramos dueños del tiempo y disposición de la persona a quien le hicimos un favor.

-Pedir con tacto las cosas. A veces cuando alguien que no conocemos actúa a la defensiva, hay que darle tiempo de que nos conozca, ya que puede estar reaccionando de acuerdo a sus experiencias.

Para este tema se incluye el dibujo 10, de tres personas interactuando en el papel de emisores y receptores. El pie de página es: "Es importante entender y atender un problema de comunicación a tiempo".

#### **3.2.4.4 Capítulo IV**

En el presente capítulo, se exponen los cuatro tipos de comunicación: Intrapersonal, interpersonal, grupal y masiva. Las definiciones se hacen acompañar de dibujos (11, 12, 13 y 14)

#### **3.2.4.5 Capítulo V**

En este capítulo se plantean a través del recuadro o dibujo (15) los doce principios de una buena comunicación. Se hacen comentarios o ejemplos sobre cada uno de ellos, para una mejor comprensión:

**-Cerciorarnos qué es lo que queremos decir:** O lo que es lo mismo, pensar antes de emitir un mensaje, de hablar o escribir. No obstaculizar una petición con frases que denoten duda e inseguridad como: “No sé si me puedas ayudar” o “No sé cómo decirte”. No darle un tinte negativo a nuestra intención de comunicarnos con frases como: “Sé que te vengo a quitar el tiempo”.

**-Poner nuestras ideas en orden lógico, de mayor a menor importancia:** Es decir, tratar lo más relevante y apremiante.

**-Usar nuestra experiencia con la persona a la que nos dirigimos:** Si la persona con quien nos dirigimos no responde a nuestros correos electrónicos, es mejor hablar por teléfono o si es posible, personalmente.

**-Tratar de abordar a la gente cuando está dispuesta a escucharnos:** Tratar de establecer contacto en el momento o la hora en que sabemos hay mejor disposición por parte de ella. No recibiremos la misma respuesta si interrumpimos a la persona en una junta para comunicarle algo o si acaba de arribar a su área de trabajo, sin darle tiempo de llegar o si tratamos de entablar conversación faltando un minuto para la salida a tomar los alimentos.

**-Es importante despertar el interés:** Así como en la publicidad, hay que recurrir en el diseño de nuestros mensajes a los elementos visuales que mejor capten la atención, entre ellos los colores y tipografía, armoniosamente distribuidos.

**-Encontrar un terreno común (ponernos en el lugar de la otra persona):** Esto es la empatía, preguntarnos cómo captaríamos mejor el mensaje cambiándonos al lugar del receptor.

**-Hablarle en su idioma:** Diseñar nuestros mensajes con elementos con los que esté familiarizado y conozca.

**-Tomar en cuenta las emociones.** Saber lo que motiva más a la persona a responder.

**-Ser discretos.** No ser prejuiciosos respecto a las opiniones, decisiones y gustos de los demás. No poner en entredicho su inteligencia. Esto es analizar la situación antes de hablar, ver el terreno que estamos pisando. No sólo se trata de pensar antes de hablar sino también cuidar nuestros gestos que muchas veces dicen más que las palabras.

**-Tan malo es decir demasiado como poco.** Esto se ve cuando opinamos friamente sobre algo importante o ante una buena noticia y viceversa.

**-Observar las reacciones.** Aburrimento, interés, confusión, inquietud, duda, incredulidad, etc.

**-Retroalimentarnos permanentemente.** Para saber cómo están llegando nuestros mensajes.

### 3.2.4.6 Capítulo VI

Para ahondar más sobre el proceso de la comunicación en donde el receptor interpreta una realidad, desde su punto de vista, así como el emisor al exponer el propio; es necesario llegado este punto, plantear el tema de “Barreras en la comunicación”. En el presente capítulo, el recuadro o dibujo (16) nos muestra a través de siete subdivisiones los factores que muchas veces impiden a la comunicación cumplir con su cometido.

Se emiten comentarios y ejemplos al respecto, para su mejor entendimiento, todo esto al tiempo que se proyecta el acetato 3 “Barreras en la comunicación”.

**-Naturaleza humana.** Los hechos, objetivos, valores e información son diferentes para el que emite un mensaje como para el que lo recibe.

**-Suposiciones del emisor.** El emisor no verifica la recepción ni comprensión de sus ideas.

**-Lenguaje.** El significado de las palabras puede distorsionar lo que se quiere comunicar y lo que se entiende.

**-Distorsión en la percepción.** Lo que se percibe con los sentidos, es diferente a lo que el emisor está diciendo.

**-Ruido psicológico.** Los problemas y presiones que cada persona tiene. (Vemos a la persona que habla pero estamos pensando en la reunión de la tarde)

**-Ruido físico.** El ambiente interfiere en nuestra comunicación. (Demasiado frío o calor, sonido de martillazos o tráfico vehicular, desorden en el área de trabajo)



**-Inconsistencia en la transmisión.** Cuando comunicamos algo diferente a lo que realmente queríamos.

#### ***3.2.4.7 Capítulo VII***

“La comunicación efectiva en una organización”, constituye uno de los nueve factores clave para el éxito de una organización (recuadro o dibujo 17) y ese es precisamente el título del capítulo VII.

Se proyecta el acetato 4 “Factores que intervienen en el éxito de un grupo”.

Para lo anterior, es necesario definir primeramente lo que es una organización y el objetivo primordial de ésta.

Por último los dibujos 18, 19, 20 y 21 (buzón de sugerencias, radio portátil, teléfono y manual de procedimientos) ejemplifican algunos de los medios o canales comunes dentro de una organización, para los diferentes mensajes.

#### ***3.2.4.8 Capítulo VIII***

Llegado a este punto, “Nuestra Empresa”, se insta a desarrollar una cultura que implica procesos de comunicación de un alto grado de profundidad que se traduzcan en el logro de metas y en el cumplimiento de planes y objetivos de producción, de ventas, de crecimiento y de calidad entre otros.

Se enfatiza que el comunicarnos no sólo implica comprender, sino actuar.

### ***3.2.4.9 Capítulo IX***

“Saber escuchar”, “saber pensar”, “saber expresar” y “saber leer”, constituyen las cuatro habilidades de comunicación, tema con el que inicia el capítulo IX y para lo cual se muestra el acetato 5 “Habilidades de comunicación”, con la información tal como aparece en el manual del participante. Esta sección es una de las más importantes al proveer al participante de las herramientas básicas que le permitan conocer la forma en que aplicará los elementos de la comunicación efectiva, así como estructurar sus mensajes.

El recuadro con el dibujo (22) de un oído humano, correspondiente a “saber escuchar”, pone en claro que se trata de la habilidad más importante y es necesario aprender a valorar cuando se expresan los demás. Se comenta adicionalmente que a todos nos gusta ser escuchados acerca de nuestros logros, de nuestros problemas, etc.

En “saber pensar”, el dibujo (23) de una persona pensando y su explicación en texto remite al participante a considerar la importancia de estudiar y valorar cada cosa que vamos a decir. Se comenta una situación en la que predisponemos al receptor con nuestra forma de abordarlo, como por ejemplo: “Vas a decir que soy muy latoso...”

El recuadro referente a “saber expresar”, muestra a un orador frente a público (dibujo 24) alusivo al texto que trata sobre la importancia de asumir una adecuada expresión

corporal y poner atención en el volumen, ritmo, tono y dicción al hablar. Por otro lado, al escribir, la claridad y la ortografía juegan un papel esencial. Es indispensable recalcar que después de escuchar (valorar y pensar), hay que saber expresar.

Adicionalmente se comentan dos ejemplos comunes donde queremos decir una cosa y es interpretado de diferente manera.

1. “Me prestas tu extensión” (eléctrica) se confunde por extensión telefónica.
2. “¿Tienes salida?” (telefónica) se confunde con salida a la ciudad.

Para “saber leer” se enfatiza lo importante de entender lo que se lee, tener rapidez en la lectura para poder cubrir grandes volúmenes de información en un tiempo razonable. Al texto lo acompaña un dibujo (25) de una persona dando lectura a un texto. Se da la recomendación de que para facilitar la lectura de un correo electrónico, puede recurrirse a poner un encabezado en negritas, que prepare al receptor de lo que se trata. No sólo es importante la ortografía, sino también estructurar el texto de tal forma que llame la atención desde el principio, enfatizando con mayúsculas y usar colores sólo en caso necesario. Tampoco hay que olvidar leer nuestro mensaje antes de enviarlo.

¿Sabemos realmente escuchar? Es el tema siguiente dentro del capítulo IX, en donde se explica cómo nos encontramos expuestos cotidianamente a una gran cantidad de información y lo que viene a dificultar también nuestros procesos comunicativos es el hecho de que somos mejores productores que receptores de información, es decir, nos gusta más hablar que escuchar.

Enseguida se muestra la diferencia entre escuchar y oír, en donde el receptor pone los sentidos en lo que le dicen, imagina y reflexiona y por consecuencia formula una respuesta adecuada. En cambio al oír, simplemente el ruido llega al oído y no a la mente, es decir, las palabras son un ruido más. El dibujo (26) muestra perfectamente el caso de una persona en una oficina que se dirige verbalmente a otra, pero no es escuchada, ya que para empezar, no establece contacto visual con el receptor. Este se encuentra leyendo el periódico y con un ruido físico (timbre del teléfono), como barrera en la comunicación; además el receptor se haya tras una pila de documentos.

Para reforzar el saber escuchar, el recuadro 27 muestra las ocho recomendaciones a seguir y se ejemplifican con frases y expresiones cotidianas.

**-Dejar de hacer lo que estoy haciendo.** Esto en la medida de lo posible, Por ejemplo, cuando hablamos por teléfono y alguien llega a buscarnos, podemos hacer una seña de que nos espere un momento ya que colgaremos en breve, de lo contrario, hacerle saber que nos vamos a tardar al teléfono para que no nos espere y vuelva más tarde.

**-Mirar a la persona que me habla.** El establecer contacto visual, favorece el proceso de comunicación.

**-Hacer a un lado los prejuicios: “Me cae mal”, “No tenemos nada en común”.** No crear una barrera por anticipado con pensamientos como: “De seguro me va a salir con esto...” o “Viene a tratar el mismo asunto de ayer”, peor aún si lo recibimos con un gesto de incomodidad, ya que tal vez se trate de información diferente.

**-Animarlo a que hable.** Podemos utilizar frases como: “Lo que acabas de decir es muy interesante”.

**-Concentrarme en lo que me dicen.** Un error es pensar que la persona con la que comúnmente nos interrelacionamos, llega invariablemente con la misma información o solicitud, por ejemplo sobre algún equipo que está a nuestro cargo, pero al presentarse la ocasión en que solicita algo adicional; se lo lleva sin que anotemos el registro, ya que no nos concentramos en lo que nos dicen.

**-Ignorar los ruidos de alrededor.** Esto para facilitar el anterior punto.

**-Dejar terminar de hablar al otro.** Muchas veces emitimos un juicio o conclusión antes de tiempo por prejuicios o experiencias pasadas.

**-No fingir escuchar.** Con esto nos perdemos de información valiosa y no sólo eso, nuestro receptor da por sentado que la recibimos.

En este punto el participante del curso “Comunicación Efectiva” puede preguntarse qué herramientas puede utilizar para que sus mensajes capten la atención y se obtenga la respuesta requerida o deseada de su receptor. Es aquí donde se presentan oportunamente “los 3 puntos clave de la comunicación verbal” (recuadro 28)

**Claridad.** Es la elección de palabras simples en un lenguaje vigoroso, condensado y conciso.

**Energía y vivacidad.** Es elegir palabras que reflejen potencia y para ello no es necesario aumentar el tono de voz. El lenguaje enérgico es activo, crea imágenes, evoca emociones y es directo. Ejemplos de este tipo de frases: “Aquí y ahora”, “Con convicción”, “La decisión es nuestra” y “De un modo total”.

**Actitud.** Se trata de definir un lenguaje apto para el oyente. También depende de la ocasión y circunstancias.

En Química del Rey son comunes las presentaciones formales y conferencias. Por ejemplo, los jueves de cada semana los equipos de trabajo integrados en promedio por seis colaboradores, exponen acompañados de su asesor técnico los resultados del mes ante la gerencia, en materia de protección, seguridad, etc; por esa razón se incluyen las recomendaciones para el que dirige este tipo de reuniones (recuadro 29)

- Conocer el objetivo de mi presentación y darlo a conocer a mis participantes.
- Saber a quién me dirijo. Es importante que el instructor o exponente trate de conocer a los participantes, su manera de ser, forma de comportarse e inquietudes. Esto da oportunidad de saber los intereses de los asistentes en relación al programa.
- Determinar el tiempo en el que voy a realizar mi presentación (no quitarle el derecho a los participantes de saber el tiempo que invertirán en la presentación. También ha de indicarse los recesos durante la misma)
- Ser puntual.
- Ser motivador.

Enseguida se plantea la creencia generalizada de que es difícil hablar en público, sobretodo en otro tipo de eventos como las Exposiciones de Mejora Tecnológica, en donde la audiencia es mayor (personal, representantes y directivos de la empresa e invitados foráneos) y se explica a los participantes que muchas veces esta idea arraigada viene porque pensamos que vamos a ser cuestionados y criticados por nuestras capacidades e incluso por características físicas. En conclusión, la sugerencia es no dejarnos llevar por el miedo e inseguridades de los demás ni permitir que se nos adjudique limitaciones como se evidencia en frases negativas como: “¿A poco tú vas a exponer?” “¿Qué no te da miedo?”

La comunicación escrita es el siguiente tema, en donde se menciona sus ventajas por ofrecer una técnica para su registro y conservación. Los recuadros 30 y 31 del manual del curso explican al participante lo que ha de considerarse para redactar con facilidad, así como los apoyos para una redacción impecable.

**-Redactar es algo fácil si...**

Conozco al destinatario del escrito; tengo un objetivo y voy hacia él; escribo con sencillez, claridad y brevedad; tengo a la mano un buen surtido de palabras; descarto y evito las palabras trilladas, extrañas y complicadas.

**-Apoyos para una redacción impecable:**

Amplitud de vocabulario (No se trata de que seamos expertos, lo que si es responsabilidad nuestra es dominar la ortografía sobre lo que compete a nuestras áreas y con lo que trabajamos cotidianamente, esto incluye datos e información con números para evitar confusiones. (Por ejemplo, al elaborar pedidos en los que cada material o

producto tienen un número asignado); corrección ortográfica, orden correcto de las palabras en frases y oraciones (sintaxis); puntuación adecuada, revisión del texto y diccionarios de la lengua castellana y sinónimos.

Para complementar el tema de comunicación escrita, es muy útil en este punto citar en el manual algunos ejemplos de los medios más apropiados para compartir los diferentes tipos de mensajes que se dan comúnmente en una empresa:

Ideas o mensajes: Ordenes, avisos, peticiones, reclamaciones, felicitaciones, ofrecimientos, aclaraciones, negociaciones, reseñas, resultados, lineamientos, etc.

Medios: Circular, carta, memorando, convenio, contrato, reporte, informe, minuta, acta, manuales, procedimientos, especificaciones, métodos, reglamentos, etc.

Antes de continuar con el siguiente tema (“Reuniones de trabajo”) se ejemplifican algunos errores en la comunicación escrita a través de los acetatos del 6 al 11.

El acetato 6 (diseñado a una tinta) se refiere a un aviso de junta mensual a la que deben presentarse algunos colaboradores de diferentes equipos de trabajo. El encabezado dice textualmente: QUÍMICA DEL REY, S.A. DE C.V; JUNTA MENSUAL: “Hoy en las instalaciones de capacitación. Las personas que deberán asistir son las siguientes” y enseguida se enlistan los nombres de 29 personas en la columna izquierda y los equipos a los que pertenecen en la columna de la derecha. Al tiempo de proyectarlo, se hace notar que se cometen varios errores en su diseño y representa una dificultad para quien lo lea, ya que el emisor no especifica la fecha exacta de la junta, ni la hora, ni el aula



asignada en capacitación, ni el motivo o tema y se enlista los nombres sin ningún orden. Algunos renglones empiezan con el apellido de la persona y otros con el nombre, además no están acomodados alfabéticamente y varios están incompletos o con abreviaciones de una sola letra. Por último, el mensaje es monótono y no emplea elementos que despierten el interés por leerlo, al ser diseñado en una sola tinta.

El acetato 7 (diseñado a tres tintas) muestra el mensaje anterior rediseñado y mejorado. Se hace ver que es más preciso al especificar la fecha, hora y lugar exactos de la junta, así como el motivo o tema, además; emplea elementos que despiertan el interés para el receptor. Textualmente dice: QUÍMICA DEL REY, S.A. DE C.V; ATENTO AVISO. JUNTA MENSUAL: "Hoy lunes 1 de septiembre de 2003, en el aula 2 de capacitación a las 13:00 hrs. TEMA: ARRANQUE EN LAS DISCIPLINAS DE MULTIHABILIDADES, Las personas que deberán asistir forman parte de los siguientes Equipos de Alto Desempeño". Enseguida los nombres de las personas convocadas se encuentran acomodadas alfabéticamente empezando por el apellido, ya no hay abreviaciones y todos se han escrito de forma completa. También se hayan clasificados según el equipo de trabajo al que pertenecen y éstos a su vez, se enlistan alfabéticamente.

Además, en el anterior acetato no aparecían los logotipos de la empresa y sindicato. En el siguiente aparecen con sus colores oficiales y acomodo formal, junto a la leyenda "Química del Rey, S.A. DE C.V."(también con su topografía oficial). A la izquierda el logotipo de Peñoles, a la derecha el de Química del Rey y abajo y centrado el del Sindicato de Trabajadores de la Industria Química, Petroquímica, Carboquímica, Similares y Conexos de la República Mexicana.

Cabe hacer mención que los nombres tanto de las personas como de los equipos de trabajo que aparecen en los acetatos 6 y 7 son ficticios y esto se les hace saber a los participantes del curso.

Los acetatos 8 y 9, ejemplifican lo importante de una redacción impecable en avisos para tableros de información o correo electrónico y se recalca que no se trata de ser expertos, pero sí dominar la ortografía sobre los temas que competen a nuestra área y con lo que trabajamos cotidianamente.

Primeramente se proyecta el acetato 8 que se refiere a un aviso que dice textualmente lo siguiente: QUIMICA DEL REY, S.A. DE C.V; AVISO: "A TODOS LOS COORDINADORES FUNCIONALES DE LOS EAD DE SERVICIOS GENERALES. REUNIÓN MENSUAL CON COORDINADORES FUNSIONALES DE SEGURIDAD ESTE MARTES 13 DE NOVIEMBRE EN EL AULA 1 DE CAPACITACIÓN A LAS 3:00 P.M."

En el diseño se emplean ciertos elementos que despiertan el interés del lector. Está diseñado a 3 tintas y se utiliza una tipografía lo suficientemente legible. Resaltan las palabras "AVISO" y "REUNIÓN MENSUAL" con colores inversos al texto, es decir en letra blanca sobre dos franjas de color negro. Asimismo, aparecen sin falta los logotipos de Peñoles, Química del Rey y Sindicato al inicio del mensaje.

Se reconoce el esmero en un diseño así, pero se recalca cómo una simple falta de ortografía de esta naturaleza, (la palabra "FUNSIONALES") afecta la imagen de todo un mensaje, sobretodo si estos términos son manejados cotidianamente.

Finalmente se proyecta el acetato 9, en donde ya se lee correctamente la palabra "FUNCIONALES".

Con la proyección de los acetatos 10 y 11, se pretende demostrar que muchas veces nuestros diseños no reúnen las características idóneas para captar la atención de nuestro público. Los acetatos se refieren a información mostrada por líderes proyectos y sistemas. Específicamente el acetato 10 muestra el programa de actividades de la denominada "Semana Comunitaria", en su segunda edición, correspondiente a los días lunes 19 al jueves 22; evento organizado por el Consejo de Desarrollo Comunitario con apoyo de la empresa. La información, aunque diseñada a selección a color, no es legible por el tamaño de letra seleccionado y los participantes al curso lo comprueban al ponerse del lado del receptor de quien muestre este tipo de mensajes, ya que se trata precisamente de un acetato con las características con las que el presentador intenta apoyarse. Es el expositor de este tipo de programas quien no se pone del lado del receptor al pensar que va a ser legible porque él sí lo puede leer desde su lugar, que es frente al público y a dos metros de la pantalla.

Se insiste en este tipo de mensajes por ser muy comunes en las diferentes presentaciones donde son responsables de llevarlas a cabo los colaboradores, asesores técnicos, instructores internos, etcétera; quienes utilizan material inapropiado e inefectivo en un intento por hacer llegar sus mensajes. Obviamente el error no sólo se

presenta en el caso de acetatos, sucede también cuando se proyectan imágenes desde un ordenador.

Por último el acetato 11 muestra una gráfica sobre el recorrido a las instalaciones de la empresa, relativo al Sistema de Inducción, el cual muestra las diferentes áreas que visita el personal de nuevo ingreso para conocer la planta. Este mensaje es presentado a los responsables de cada área y que forman parte del sistema mencionado (Informática; Relaciones Industriales; Contraloría; Gerencia de Ecología, Seguridad y Salud Ocupacional; Calidad; Mantenimiento; Operación; Gerencia Técnica y de Procesos, Equipo Líder y Capacitación). Así como el acetato 10, tampoco reúne las características para que el mensaje llegue de una forma eficaz, al emplear una tipografía difícil de leer, sobretodo en un aula grande y donde los receptores se encuentran a más de cinco metros de la imagen proyectada.

Se recalca a los participantes que este tipo de mensajes cansa la vista y el receptor generalmente se aburre y pierde atención después de intentar leer lo que se está exponiendo. Se plantea que el responsable de emitir este tipo de mensajes, debe ponerse en el lugar del receptor, incluso comprobar que su mensaje pueda ser leído desde la última fila.

Otro tipo de comunicación que se da comúnmente en Química del Rey lo constituyen las reuniones de trabajo y es precisamente el tema siguiente a exponer. A través del recuadro 32 se enlistan las cuatro recomendaciones para saber conducir una reunión o junta de trabajo.

1. Distribuye una agenda bien planeada de manera que los participantes puedan prepararse.
2. Insiste en la puntualidad, para evitar que se tenga que esperar a los que no han llegado.
3. Invita sólo a las personas cuya asistencia sea necesaria. Mientras más participantes tengas en la junta, ésta tardará más tiempo.
4. Establece un límite de tiempo. Los problemas o decisiones deben resolverse dentro de un lapso razonable.

Como punto final del capítulo IX, en el manual aparecen la diferencia entre hablar y escribir en cuanto a las ventajas y desventajas de una y otra, en el proceso de comunicarnos eficazmente. Es así como se establece que la comunicación oral es la más directa y el emisor se adapta de manera más fácil a la retroalimentación. Por otro lado, la comunicación escrita aventaja a la oral en cuanto a la elección de palabras para formar frases, pero tanto en una forma de comunicarnos como en la otra, debemos mantener las palabras relativamente simples.

Para el ejercicio (e) siguiente, nos valemos del artículo “¿Cómo decirlo bien? Hablar desde el corazón usando la cabeza” (Siglo Nuevo, periódico El Siglo de Torreón, 2001) El artículo, rediseñado a dos cuartillas en power point, se reparte (copia impresa por ambos lados) a cada participante y se invita a que tres de ellos den lectura al mismo, desde su lugar.

Un artículo como el presente, resulta muy rico en frases, expresiones y ejemplos, a los que se suman los comentarios del instructor.

En la primera página del artículo, se recalca el error de dejarnos llevar por nuestros sentimientos a la hora de comunicarnos y que ser espontáneos no es lo mejor, ya que podemos expresarnos sin tacto y arrepentirnos luego de lo dicho. Es decir, no hay nada mejor que pensar antes de hablar. Las recomendaciones citadas son:

1. Recuerda que hablar honestamente no significa hablar sin pensar.
2. Quitémonos de la cabeza la idea de que lo espontáneo es lo mejor. No sólo está bien prepararnos para hablar sino que es la única manera de hacerlo bien.
3. Pensemos que no basta saber qué quiero decir, sino saber escoger las palabras adecuadas. Primero tenemos que aclarar, ¿Qué es lo que quiero decir? Para hablar desde el corazón, se requiere esfuerzo y orden. Es tan sencillo como hacer una lista de puntos acerca del tema o problema que queremos tratar.

Precisamente acerca del tema o problema que queremos tratar, debemos escribir en un papel los siguientes cuatro puntos, para estructurar mejor nuestro mensaje:

Punto A: Lo que sabes, así como todo lo que se refiera a ese asunto.

Punto B: Lo que necesito saber para discutir mejor el punto A.

Punto C: Las objeciones: Aquí escribe todos los posibles argumentos que el otro te pueda dar. Y por último:

Punto D: Respuestas. Haz un boceto de lo que pueda contestar a cada probable objeción.

Una vez que hacemos este análisis - continúa el artículo - Ya tenemos los elementos necesarios para poder construir una plática, escribir una carta o memorando. En pocas

palabras, sabemos qué es lo que queremos decir y lo que necesitamos para que nuestra comunicación sea más efectiva.

Algo muy importante es recordar que entre más sencilla y clara sea nuestra propuesta, la otra persona podrá captarla mejor. Por esto, la preparación es básica para no caer en laberintos mentales y verbales como: “Es que yo pensé que tú creías”, “Porque a mí me había dicho y entonces...”

El artículo culmina con el anexo “¿Qué quiero obtener al negociar cada punto? ¿Qué necesito hacer yo y qué necesitan hacer los otros?” y recalca: Es importante recordar que al comunicarnos, lo mejor es hablar con palabras que unan como: nosotros, nuestro y evitar las que dividen: “tú y yo”, “ustedes”. Así mismo, debemos procurar que la plática se centre en los beneficios que la otra persona va a tener. Durante la conversación, evitemos a toda costa que se sienta que al final va a haber un ganador y un perdedor.

Utilicemos palabras agradables al oído como: progreso, orgullo, ingenioso, honor, esperanza, ejemplo, ética, contribuir, etc. Por otro lado, evitemos palabras que con sólo escucharlas desaniman: en contra, enojado, trampa, desastre, escape, fracaso, renuncia, obligatorio, estricto, tonto, accidente, aniquilado, injusto, etc.

Finalmente, se enfatiza que en la comunicación ocupan un lugar muy importante nuestros gestos, tonos de voz y lenguaje corporal. En pocas palabras, hay que relajarnos antes de hablar, escuchar con compasión y sobretodo, abrir nuestra mente y corazón para enriquecer las relaciones, al decir las cosas bien.

Para complementar la lectura anterior, les es dictada a los participantes una serie de oraciones con el fin de que las analicen y corrijan aquellas palabras que con sólo escucharlas desaniman.

Las oraciones son las siguientes (El instructor da la solución de las dos primeras para facilitar la dinámica:

-“Ya no seré impuntual” (Cambia a “Seré puntual”)

-“Ya no seré incumplido” (Cambia a “Seré cumplido”)

Comentario a manera de acotación del instructor: Estas frases las pronunciamos siendo nuestra intención el transmitir algo positivo, pero no tienen ese efecto al cien por ciento, porque utilizamos palabras negativas.

-“No creo que pierdan esta vez el concurso” (Cambia a “Espero queden en buen lugar en el concurso”)

-“Ahora no hice mal el trabajo” (Cambia a “Hice bien el trabajo”)

-“Revisa el reporte, no me faltó nada” (Cambia a “Revisa el reporte, está completo”)

-“Que no se les olvide llegar a tiempo a la reunión” (Cambia a “Lleguen a tiempo a la reunión”)

-“No te voy a fallar” (Cambia a “Confía en mí”)

-“No los defraudaré” (Cambia a “Confíen en mí”)

El instructor pregunta a algunos participantes y escucha las soluciones a las que llegaron aclarando las dudas en caso de error.



**La reciprocidad.** Por lo general, las personas se sienten obligadas a dar algo como retribución a quienes les hallan dado primero. La ley de la reciprocidad es una constante en las transacciones profesionales de cualquier tipo. (Ejemplo: El atender solicitudes o peticiones con amabilidad, rapidez y calidad, propicia que de la misma forma atiendan las nuestras)

**La escasez.** Es bien sabido que cuando los objetos de valor escasean, su valor aumenta. En el intercambio de información, la ley de la escasez también cuenta. Si lo que queremos es captar de entrada la atención de nuestro interlocutor, podemos iniciar con frases como “Te diré algo decisivo, trascendental” o “Ésta es una información de primera mano”.

**La autoridad.** No se refiere a ser prepotentes o arrogantes, sino de mostrar profesionalismo, conocimiento sobre el tema, experiencia y credibilidad con el fin de crear un ambiente a nuestro alrededor que le de poder a las peticiones que emitamos. El admitir un error o debilidad personal es mucho más provechoso para nuestra aura de autoridad que mantener una postura autoritaria. (El dibujo 34 muestra a una persona prepotente diciendo: “El experto aquí soy yo”)

**La confianza.** ¿Qué es lo que decimos y qué es lo que pensamos? ¿Lo que decimos en público es lo mismo que decimos en privado? ¿Soy capaz de decirle a un amigo o compañero lo mismo que digo de él a terceros? Estas son las preguntas que se plantean al inicio del tema para analizar si estamos creando un halo de confianza a nuestro alrededor. Si todo lo que decimos es coherente en las diferentes situaciones de nuestra

vida cotidiana, tendremos a favor la fuerza de la sinceridad. La manera en que actuamos ayudará a que los demás confíen en nosotros. Por otro lado, si la confianza no puede ser total, seamos prudentes.

Recomendaciones adicionales para crear un contexto psicológico favorable a nuestras peticiones a través de la confianza:

-No hablar mal del ausente.

-Evitar comentarios mordaces.

-No poner en ridículo a otra persona con el fin de crecer en popularidad, haciendo reír a los demás.

-No participar en rumores.

-No permitir que una persona haga que nos pongamos de su lado, al punto de enemistarnos o distanciarnos con un tercero.

Para ejemplificar la importancia de no divulgar lo que una persona nos ha confiado en privado, el dibujo 35 nos muestra una situación en donde una persona le dice a su pareja en público: “¡Cuéntales lo tonta que fuiste la vez que te equivocaste de dirección y perdiste más de tres horas en dar con la correcta!”. Ella sólo se limita a pensar “Sólo me habla así cuando está con sus amigos. Cuando se lo platicué ni siquiera se burló de mí”.

Despertar la confianza es determinante para lograr la respuesta y acciones deseadas de los que nos rodean. Para conseguir que esto ocurra hay que poner especial atención en ocho factores. En el siguiente ejercicio, se les pide que lean la sección mencionada y anoten por cada punto por lo menos dos ejemplos o comentarios, mismos que serán expuestos al final, junto con los comentarios adicionales del instructor.

**1. La apariencia.** No se trata de vestirnos lo mejor que podamos, sino ir de acuerdo con lo que vayamos a hacer en ese momento. (Un comunicador de noticieros no se viste informalmente)

**2. El apretón de manos.** Con el saludo creamos un vínculo de cordialidad, reconocimiento y aceptación con la otra persona. Un simple apretón de manos también puede transmitir simpatía, frialdad, miedo, confianza, seguridad o inseguridad entre otros tantos sentimientos.

**3. El llamar a alguien por su nombre,** es una manera de entablar un contacto más estrecho. Si existe una dificultad para memorizar nombres no se debe a la mala memoria, sino a la falta de atención. (El instructor pregunta cuál es el nombre más agradable al oído. Luego de dar oportunidad de discernir por unos segundos a los participantes, aclara que ese nombre es el de cada uno de ellos porque si hay algo que nos agrada más escuchar es nuestro nombre al hablar con otra persona. Qué diferente es escuchar nuestro nombre a frases como “¡Hey tú!” “Oye” y “Éste”. La identidad es muy importante y para evitar confusiones en una empresa, es recomendable no hacer uso de apodos, ya que en una lista del personal laborando, lo que aparecen son sus nombres y apellidos, no apodos. Por otro lado, no se puede hacer mucho si alguien reclama que se le llame por un apodo o diminutivo que por su mismo nombre)

**4. Conversar** es establecer un contacto directo con otra persona, entender su forma de pensar, intercambiar experiencias, familiarizarnos, informar, comunicar o aprender. Más importante es escuchar que hablar.

5. El cuerpo también habla junto con la voz y la **postura corporal** influye más que las palabras.

6. **La respiración** también tiene su importancia. El resultado o respuesta de nuestras peticiones será diferente si intentamos respirar a la misma velocidad que nuestro interlocutor durante la conversación, es decir; establecer una sincronía. (Por ejemplo no llegar hablando atropelladamente en una situación relajada y viceversa, no llegar de improviso, etc.)

7. **La acción comunicativa.** Prestemos atención a las preguntas básicas de comunicación: ¿Qué es lo que quiero comunicar? ¿A quién? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? y ¿Por qué? (El tener en mente estos puntos, nos facilitará cualquier proceso comunicativo que queramos iniciar)

8. **Observar.** En la medida en que aprendemos a observar mejor, nuestra inteligencia interpersonal aumentará. Antes de iniciar una conversación, analicemos la situación, observar el lugar en donde nos encontramos (Evitar palabras que angustien o hagan sentir mal a alguien; no imponer nuestras ideas y decir que los demás están equivocados; no poner en entredicho puntos de vista, opiniones e ideologías)

Por último, el dibujo 36 que acompaña a los ocho puntos anteriores, muestra los perfiles de dos personas hablando de frente.

El poner atención a lo anterior, evita la tensión y los conflictos con los que nos rodean. Como se vio en el capítulo III, la comunicación debe contemplar el establecer lazos y relaciones armónicas y de respeto y no únicamente transmitir algo sin tomar en cuenta al otro, su identidad, sus intereses y autoestima.

Con el objetivo de dejar en claro que muchas veces la respuesta a nuestras peticiones no es la deseada debido a un mensaje mal estructurado, canal inadecuado, contexto psicológico desfavorable, etcétera. El capítulo X culmina con la proyección del acetato 12 que dice: “La vida es como un eco: Si no nos gusta lo que recibimos, pongamos atención a lo que emitimos. Seamos siempre activos en nuestra comunicación con el universo”.

En este punto del curso, es necesario que los participantes recreen algunas situaciones a las que se enfrentan cotidianamente, asumiendo diferentes actitudes que más tarde se explican cuáles son favorables y desfavorables en nuestros procesos comunicativos, tanto en el papel de emisor como receptor. Esto se realiza a través de la dinámica “E”, que consiste en lo siguiente: Se acomodan en el centro del aula 3 sillas, una de ellas frente a las dos restantes. Se invita a que sean ocupadas por un emisor (la primera silla) y por dos receptores. Se trata de que los demás pongan atención al proceso comunicativo que están a punto de ver y cuyas instrucciones les son dadas a los participantes por medio de tres tarjetas, las cuales nadie más que ellos podrán leerlas individualmente y actuar como se les indica, luego de analizarla por un par de minutos. Las indicaciones contienen la forma en que habrá de expresarse el emisor y las actitudes (desinterés, desaprobación, interés, egoísmo) que han de asumir los dos receptores, incluyendo comunicación no verbal, como posturas corporales y gestos.

La tarjeta del emisor dice lo siguiente:

### GANASTE EL CONCURSO ANUAL DE AJEDREZ

- Hablas muy contento acerca de tu triunfo.
- Comentas que has jugado ajedrez desde tu infancia y que por eso tienes mucha práctica.
- Agregas que si ganas el próximo concurso, empezarás a jugar en torneos a nivel internacional.
- Comentas que tu primer tablero de ajedrez te lo ganaste en una rifa de la escuela y desde entonces no has dejado de jugar.
- Le preguntas si le gustaría también jugar ajedrez.
- Le invitas al próximo concurso que se celebrará a fin de año, para que lo apoyes.

La tarjeta del primer receptor dice lo siguiente:

### DESINTERÉS

- Te muestras impaciente.
- Miras el reloj constantemente.
- Diriges la vista a la ventana o al techo.
- Te frotas los ojos.
- Bostezas una vez.
- Te rascas la nuca.
- Lo miras sólo una vez, deseando que termine de hablar para irte.
- No comentas nada de lo que te está diciendo.
- Cuando te pregunta algo, contestas con frases cortas (“Sí”, “No”, “No sé”)

La tarjeta del segundo receptor dice lo siguiente:

### DESAPROBACIÓN

-Escuchas con atención y lo miras a los ojos, pero todo el tiempo mantienes un gesto de desaprobación hacia la persona.

-Expresas con la mirada y toda tu cara, desagrado, molestia, incomodidad, inquietud, como si lo que te dijera estuviese totalmente equivocado y desatinado.

Terminada la primera parte de la dinámica, se invita a que sean ocupadas las sillas por otras personas diferentes.

La tarjeta del emisor dice lo siguiente:

### TU ABUELITA SE ENFERMÓ Y LA DEJASTE SOLA EN LA CASA

-Comentas que te sientes mal por eso, siendo que ella siempre se ha preocupado por toda la familia.

-Dices que no sabes cómo va a reaccionar la familia en cuanto regrese de su viaje, siendo que te encargaron mucho cuidar de la abuela.

-Lamentas el haber olvidado comprarle sus medicinas.

La tarjeta del primer receptor dice lo siguiente:

### INTERÉS

-Mantienes una actitud paciente y relajada.

-Lo miras a los ojos la mayor parte del tiempo.

-Sonríes.

-Comentas cosas positivas o das alternativas de solución.

La tarjeta del segundo receptor dice lo siguiente:

### EGOISMO

- Acusas desde el principio haciéndolo sentir culpable.
- Utilizas frases negativas como: “Claro, ¿Qué podía esperarse de ti?” “Siempre es lo mismo contigo”.
- Te burlas de sus decisiones tomadas.
- Anticipas que las cosas se pondrán peor.
- Cambias de tema rápidamente para empezar a hablar de ti, de que te postulaste como director (a) del club al que perteneces y esperas que vaya a la reunión de la tarde y vote a tu favor, insistiéndole que no falte.

Para finalizar, los comentarios del instructor sobre la dinámica consisten en hacer ver cuales actitudes son favorables y cuales no, en el momento de crear nuestro contexto psicológico, nuestra realidad.

#### *3.2.4.11 Capítulo XI*

Con el propósito de enriquecer de casos y ejemplos el curso de “Comunicación Efectiva”, se recurrió al libro “Las Fórmulas de Peter, Cómo hacer que las cosas vayan bien”, el cual abunda en diversas situaciones.

El primer punto se refiere a la **importancia de comunicar un objetivo en términos concretos**. Una maestra de sexto grado de primaria comunica a sus alumnos que deben ser los mejores de la ciudad en el “Concurso Nacional Escolar” a realizarse a finales del



año y esto se los repetía una vez a la semana. Con todo, la clase de la maestra fue una de las peor clasificadas de la ciudad. Al final, comprendió que no había comunicado su objetivo.

(Este caso se eligió porque puede compararse a proyectos que realizan los equipos de trabajo en la empresa. Se cita como ejemplo las “Exposiciones de la Mejora Tecnológica”, foro en donde los operadores de las áreas de operación y mantenimiento, junto con sus asesores técnicos han estado presentando desde 1999 proyectos innovadores con el fin de optimizar recursos, reducir costos y mejorar procesos. Luego de la exhibición de trabajos ante la empresa, comunidad y equipo de evaluadores, se realiza la ceremonia de premiación con 5 categorías: Mejor Trabajo en Equipo, Mejor Beneficio, Mejor Implementación, Mejor Presentación, Mejor Creatividad y Campeón de Campeones. Los integrantes de los equipos participantes saben que el objetivo no es simplemente quedar como triunfadores en alguna de estas categorías de premiación que consisten en trofeos y reconocimientos, sino crear valor al grupo de interés de la organización, según el Modelo de Negocio adoptado por la organización)

El segundo punto se refiere a **utilizar palabras que clarifiquen en vez de confundir**. Un caso es sobre la entrevista a un conocedor del tema de los programas de becas para estudiantes y el otro concerniente a un comunicado emitido por un funcionario de asuntos interamericanos. Ambos reales.

Luego de darles lectura con la participación de los asistentes al curso, el instructor explica que se trata de ejemplos de lenguaje funcionaresco educacional, en donde sólo

se pueden entender las palabras, pero no las frases. La técnica es la misma para cualquier profesión.

Para complementar el capítulo de Casos y Ejemplos, el manual incluye un apartado más de palabras y frases que no comunican nada, por ser ambiguas o inespecíficas (“Todo”, “Mismo”, “Siempre”) Y palabras que aplicadas en ciertos casos son descorteses (“Nunca”, “Siempre”). Para una mejor comprensión, las palabras se acompañan de ejemplos:

-Nunca entiendes lo que te digo.

-Siempre te molestas.

-Repasen todo.

-Nos vemos a la hora de siempre.

-Los requerimientos son los mismos de la otra vez.

Por último, se enlistan cuarenta oraciones como ejemplos de sarcasmo, suposiciones, exageraciones y descortesía. El instructor pide a los participantes que los lean en silencio y encierren en un círculo los tres que más les hayan llamado la atención, anotando algún comentario al respecto; además de agregar a la lista por lo menos dos oraciones más, para compartirlas al final. (Dinámica “F”)

Es importante que el instructor compruebe que los asistentes al curso hayan comprendido la teoría y sepan llevar a la práctica los conocimientos sobre comunicación efectiva; para ello se realiza la última dinámica (“G”) en donde se forman cinco grupos de dos ó tres personas, quienes se encargarán de elaborar un mensaje a partir del concepto de acción comunicativa (factor siete de ocho, para despertar la confianza y

lograr la respuesta y acciones deseadas de los que nos rodean). Es decir, basándose en las preguntas básicas de comunicación: ¿Qué es lo que quiero comunicar? ¿A quién? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? y ¿Por qué?

Las situaciones que el instructor da a elegir a los grupos para elaborar los mensajes, se refieren a casos comunes en la empresa. Es necesario que los grupos de trabajo elijan y justifiquen el o los medios para difundir su comunicado. Pueden hacer bocetos de lo que sería el trabajo final y explicar el diseño en su totalidad. Duración de la dinámica: quince minutos.

Las situaciones son:

- Visita próxima a la comunidad de alguna persona destacada. (El instructor comenta que pueden incluir aspectos como el que se cerrarán algunas calles porque habrá un desfile, un croquis de lo anterior, etc.)
- Formación de equipos en un deporte específico entre compañeros de trabajo, a través de una convocatoria.
- Exposición de la Mejora Tecnológica, por medio de una convocatoria a los integrantes de los equipos de trabajo y asesores técnicos.
- Carrera de 10 kilómetros en la localidad.
- Presentación de beneficios observados de un proyecto de trabajo, en donde se invita a todo el personal.

Transcurrido el tiempo indicado para la dinámica, los grupos de trabajo exponen sus comunicados y reciben retroalimentación no sólo de sus compañeros, sino también del instructor.

### *3.2.4.12 Capítulo XII*

El capítulo de Conclusiones, enfatiza que en nuestro esfuerzo por comunicarnos eficaz y eficientemente, debemos esforzarnos por ganar la confianza de nuestros interlocutores, más que utilizar medios sofisticados y costosos.

Se agrega que debemos preguntarnos si nuestros medios, además de ser congruentes con sus contenidos, son accesibles y cercanos a nuestros interlocutores; si realmente hablamos su lenguaje y propiciamos la retroalimentación. Lo más importante se comunica con hechos, actitudes y ejemplos.

El recuadro (37) del manual, enlista siete puntos a manera de conclusión y en los que nos podemos apoyar para lograr una comunicación efectiva en la empresa:

-Cuando nos comunicamos efectivamente, somos capaces de responder con oportunidad a las necesidades del cliente. (En la empresa, de una u otra forma y debido a la interrelación de cada área, todos son al mismo tiempo clientes y proveedores de algún servicio)

-La comunicación es imprescindible para la construcción de una empresa capaz de generar calidad.

-No abrumar con información excesiva, sino orientar con información relevante.

-Cada gesto de comunicación debe ser una expresión de respeto, confianza y reconocimiento.

-Enviar mensajes directos que expresen en forma clara nuestras necesidades y expectativas.

-Escuchar efectivamente.

-Promover un estilo de comunicación congruente con los valores de la organización (confianza, responsabilidad, integridad y lealtad)

Al término del curso, el instructor entrega un cuestionario a cada participante, en donde las respuestas son útiles para recibir retroalimentación sobre el grado de retención de lo aprendido.

#### ***3.2.4.13 Cuestionario para el participante***

El cuestionario es una hoja tamaño carta que consta primeramente de cuatro datos para ser llenados por los asistentes al curso: nombre, área o departamento al que pertenece, fecha y nombre del instructor.

Las preguntas sobre el curso son las siguientes:

1. Define con tus palabras qué es la comunicación efectiva.
2. ¿Cuál parte te gustó más del curso Comunicación Efectiva? / ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son los resultados inmediatos que podrás contemplar en tu área con tus compañeros de trabajo, al aplicar la comunicación efectiva?
4. ¿Cuál es la diferencia entre informar y comunicar?
5. ¿Qué resultados pueden esperarse en una organización que practica la comunicación efectiva?

### **3.2.5 Resultados**

Primeramente se trata de citar la retroalimentación que recibió el instructor, al aplicar el cuestionario al final del curso Comunicación Efectiva.

El curso fue impartido en las siguientes fechas: En el 2001: 14 de noviembre. En el 2002: 10 de enero, 24 de enero, 5 de febrero, 15 de abril, 26 de agosto, 11 de septiembre y 23 de septiembre. En el 2004: 16 de marzo.

En promedio, cada sesión contaba con 12 participantes. Lo recibieron en total 106 colaboradores; 47 sindicalizados, 45 no sindicalizados y 7 del Centro de Estudios Técnicos Laguna del Rey, A.C. (CETLAR). De los anteriormente mencionados, hubo ocho personas que lo tomaron dos veces, lo que hace un total de 114 asistentes en total.

Si bien se tenía planeado cubrir a todo el personal en un lapso aproximado de dos años como máximo, el ritmo que se llevaba en su programación fue suspendido con la salida del encargado de Capacitación a finales del 2002. El suplente no le dio seguimiento y el curso volvió a ver la luz por última vez el 16 de marzo de 2004, a petición del grupo secretarial. Aunque ya lo había tomado anteriormente, le fue de utilidad no sólo porque para ese tiempo ya había nuevas integrantes, sino para reforzar conocimientos.

El curso quedó en el archivo de Comunicación. La situación fue reportada al coordinador de Recursos Humanos, pero no le prestó mayor atención.

A través de los resultados es posible vislumbrar los cambios que se darían en adelante. Se tienen 114 cuestionarios aplicados. 108 lo contestaron, 6 no. Ahora veamos pregunta por pregunta:

1. Define con tus palabras qué es la comunicación efectiva.

-Respuestas acertadas: 101 (93.5%), respuestas alejadas de la definición: 7 (6.5%)

2. ¿Cuál parte te gustó más del curso Comunicación Efectiva? / ¿Por qué?

-Capítulo I "Introducción": 1 (0.9%)

Por qué: "A través de los símbolos nos damos cuenta de lo que queremos comunicar".

-Capítulo II "¿Qué es la comunicación?": 5 (4.6%)

Porqués: "Se busca influir en las demás personas", "Conocemos los elementos que integran un proceso de comunicación y es más seguro de entender y captar un mensaje", "Aprendemos que comunicar no es lo mismo que informar", "Aprendemos sobre la retroalimentación".

-Capítulo III "La comunicación es relación": 3 (2.8%)

Porqués: "Es lo que vivimos a diario y nos ayuda a mejorar el ambiente de trabajo". "Aprendemos de otras personas".

-Capítulo IV "Tipos de comunicación": 2 (1.8%)

-Capítulo V "Principios de una buena comunicación": 6 (5.6%)

Porqués: "Obtuve tips para mejorar mi comunicación", "Me enseña a hablar y a escuchar", "Es importante ponernos en el lugar de las otras personas, como uno de los principios de una buena comunicación".

-Capítulo VI "Barreras en la comunicación": 5 (4.6%)

Porqués: “Para saber a lo que nos enfrentamos”, “Nos damos cuenta de lo que no hay que hacer”, “Para saber cómo disminuir las barreras”.

-Capítulo VII “La comunicación efectiva en una organización”: 2 (1.8%)

Porqués: “Por mencionar los factores que intervienen en el éxito de un grupo”.

-Capítulo IX “Habilidades de comunicación”: 14 (13%)

Porqués: “Hay que saber escuchar y expresar”, “Se logra una buena comunicación”.

“Saber escuchar es una de mis áreas de oportunidad”, “Aprendí a expresar”.

-Capítulo X “Contexto psicológico de la comunicación”: 6 (5.6%)

Porqués: “Para entender la psicología de nuestro interlocutor”, “Por dar ejemplos para entablar un diálogo”, “Para evitar malos entendidos”.

-Capítulo X “Contexto psicológico de la comunicación” (punto sobre la acción comunicativa de prestar atención a las preguntas básicas de qué es lo que quiero comunicar, a quién, cómo, dónde, cuándo y por qué): 2 (1.8%)

Porqués: “Para entender más la comunicación”.

-Capítulo XI “Casos y ejemplos”: 2 (1.8%)

Porqués: “Hay que hablar sin herir a los demás”.

- Capítulo XI “Casos y ejemplos” (punto 2 y 2.1 “Utilicemos palabras que clarifiquen en vez de confundir”): 1 (0.9%)

Porqué: “Son ejemplos verídicos”.

-Capítulo XI “Casos y ejemplos” (punto 4 “Evitar el sarcasmo, las suposiciones, las exageraciones y la descortesía”): 13 (12%)

Porqués: “Se vive a diario”, “Para evitar conflictos con los compañeros de trabajo”, “A veces nos portamos así y se pierde la comunicación efectiva”.

-Los ejemplos: 9 (8.3%)



Porqués: “Son explícitos”, “Nos damos cuenta que en muchas ocasiones nos expresamos incorrectamente”, “Son prácticos”, “Son herramientas para llevar reuniones más efectivas”, “Son sugerencias para la comunicación efectiva y detalles en los que estoy fallando, para trabajar en ellos”, “Me acercan a las respuestas correctas que se deben dar ante una pregunta”.

-Las dinámicas en general: 23 (21.3%)

Porqués: “Dejan buena experiencia por la práctica”, “Se clarifican situaciones”, “Nos enseñan a aprender a comunicarnos”, “Son ejemplos reales”, “Se mira la realidad”, “Aprendí a ser más comunicativo y a perder el temor y la vergüenza”. “Se entiende más que sólo leer”, “Se da uno cuenta de lo que no hacemos correctamente”.

-Las dinámicas y el contenido: 1 (0.9%)

Por qué: “Da herramientas para una buena comunicación y ser más participativos”.

-La lectura del artículo “¿Cómo decirlo bien? Hablemos desde el corazón usando la cabeza”: 1 (0.9%)

Por qué: En ocasiones nos guiamos únicamente por los sentimientos y decimos cosas que pueden ofender.

-El material (acetatos, manual): 1 (0.9%)

Por qué: “Se explica bien qué es la comunicación”.

-Todo: 11 (10.2 %)

Porqués: “Se logran metas que uno se propone sólo y en equipo”, “Muy bien explicado y dinámico”, “Se va a aplicar diariamente en el trabajo”, “Se aprendieron cosas buenas sobre la comunicación”, “Todos participamos”, “Nos sirve en nuestra labor como instructores del CETLAR”.

3. ¿Cuáles son los resultados inmediatos que podrás contemplar en tu área con tus compañeros de trabajo al aplicar la comunicación efectiva?

-Respuestas que nos indican la comprensión de la importancia de la comunicación efectiva: 107 (99.07%), respuesta ambigua: 1 (0.93%)

Ejemplos: "Saber si se me está entendiendo, si estoy siendo explícito", "Mejorar la relación entre mis compañeros y otras personas", "Realización de algún proyecto al 100%", "Más productividad al comunicarse", "Evitar pérdidas de tiempo y trabajo por el buen entendimiento", "Menos crítica, más energía y ánimos de avance", "Integración al equipo de trabajo rápidamente", "Saber escuchar para tener mejor relación", "Mayor trabajo en equipo", "Una mejor comprensión de las necesidades de mis compañeros", "No utilizar sarcasmos, suposiciones, exageraciones y descortesías y tener una comunicación mucho mejor".

4. ¿Cuál es la diferencia entre informar y comunicar?

-Respuestas acertadas: 95 (88%), respuestas incorrectas: 9 (8.3%), respuestas ambiguas: 3 (2.8%), no contestó: 1 (0.9%)

5. ¿Qué resultados pueden esperarse en una organización que practica la comunicación efectiva?

-Respuestas que nos indican la comprensión de la importancia de la comunicación efectiva en una organización: 108 (100%)

Ejemplos: "Lograr sus objetivos y metas trazadas", "El éxito", "Una atmósfera de cooperación, ayuda y confianza mutua", "Hacer las cosas bien a la primera", "Optimización de recursos", "Un avance en la organización", "Crecimiento y calidad en

el trabajo a la primera”, “Cambios buenos en los integrantes”, “Utilizar mejor los medios”, “Productividad”, “Armonía”, “Mejor imagen”.

A través del curso Comunicación Efectiva, los empleados comenzaron a manifestar claramente cambios tanto en la estructuración de sus mensajes como en su papel de receptor. De esto hubo registro a través de la observación directa de mensajes elaborados por los empleados, así como archivo de información. Veamos:

En las presentaciones semanales de resultados, los equipos de trabajo mejoraron al exponer con material visual diseñado apropiadamente con tipografía más legible e hicieron despertar el interés de los asistentes con nuevas formas de dar a conocer su información, como el simular que se trataban de equipos de deportistas y vistiendo los uniformes correspondientes, entonando porras de motivación. En los discursos fue más notorio un tono de voz y posturas más aptas para dar a conocer sus mensajes. Incluso los asistentes esperaban que llegara el jueves de la siguiente presentación, por la expectativa que creaba la manera en que se expondrían los temas.

Así mismo, se empezó a dar menos tolerancia a la impuntualidad, empezando a crear una cultura de puntualidad, misma que se transmitió a eventos similares como conferencias, entrega de reconocimientos y eventos comunitarios.

Por ejemplo, ya no se esperaba a la gente. La plática o conferencia daba inicio aunque se contara con tres personas. Los que iban llegando tarde y se incorporaban, empezaron a saber que el inicio de la exposición ya no estaría esperando por ellos.

Los correos electrónicos comenzaron a contar con un mejor diseño, en donde los emisores empleaban las sugerencias dadas en el curso para la estructura de textos y así captar la atención del receptor. En el “asunto” se leían frases como: “Importante”; “¿Quieres saber algo?”; incluso el departamento de Comunicación empleaba frases como: “A petición del público”, refiriéndose a una segunda proyección que tendría efecto el video del Club de Verano “Chuzzos”. De esta forma al receptor se le creaba interés por abrir un correo, cuyo asunto traía la frase “A petición del público”. Otros títulos eran los siguientes: “Hoy 15 de septiembre”, “¡Aquí está!”, “Faltan 2 semanas” (éste por ejemplo para referirse al inicio de la Semana Comunitaria), etcétera.

También los mensajes elaborados por algunos colaboradores para los tableros internos, presentaban información más completa y precisa. En resumen, los asistentes al curso demostraban el saber la diferencia entre comunicar e informar y que como responsables en la emisión de mensajes, dependía de ellos el obtener las respuestas deseadas a sus peticiones. La comunicación podía empezar a calificarse de efectiva.

En cuanto a la comunicación informal, en los recesos de diversos cursos de capacitación por ejemplo, los asistentes evitaban ya hablar mal del ausente. Personalmente fue registrado este hecho al ser escuchado de alguien al decir una frase aprendida en el curso: “No hablar mal del ausente”.

El resultado final del anterior proceso de aprendizaje, nos habla de que los miembros de la institución aprendieron algo nuevo que les permite realizar su trabajo de una mejor manera, cumplir sus objetivos más eficientemente y con mayor plenitud.

## **Capítulo IV**

### **Conclusiones**

## **Conclusiones**

La comunicación interna, específicamente en Química del Rey S.A. de C.V; constituye un proceso de gestión de gran importancia, incluso vital para difundir los valores, misión y visión de la empresa, fomentar el aprendizaje continuo, la mejora de la organización y el logro de meta y objetivos.

El presente estudio de cierta forma deja huella en la organización Química del Rey, al ofrecer herramientas y elementos diversos que facilitan el desarrollo organizacional, es decir; como promotor de nuevas ideas efectivas para la comunicación de la empresa.

El hecho de que comenzara a impartirse el curso Comunicación Efectiva a partir de noviembre de 2001 a los colaboradores de Química del Rey, no significó que la labor del departamento de Comunicación terminara ahí, ya que desde esa fecha el curso se siguió mejorando como en la incorporación de dinámicas.

Por otro lado, quisiera resaltar que en las obras de texto que abordan las diversas problemáticas de las organizaciones y la comunicación, por lo general no plantean la realidad tal cual es; como por ejemplo la incompetencia que adolecen altos puestos jerárquicos.

Los autores no abordan otras realidades. Al tiempo que exponen el deber del comunicador dentro de una empresa, los dirigentes aparecen como conocedores de su rol que actúan “como debe ser”, dentro de los más altos estándares en lo que respecta a

sus competencias y no siempre es así. Los comunicadores muchas veces se enfrentan a problemáticas simultáneas de incompetencia por parte de los gerentes.

En otras palabras, los autores dan por hecho que los dirigentes son líderes que están actuando responsablemente, maduramente, atinadamente, preocupados por la empresa a la que pertenecen, cuidadosos del capital intelectual y el desarrollo integral del personal. pero esto no siempre es así.

El ser conscientes de esto, no significa que por ello los puestos subalternos habrían de actuar de modo similar, ya que por algo existe la ética profesional.

Continuando con las conclusiones y luego de mencionar otras competencias laborales y que a veces adolecen de ellas los que nos dirigen, cierto es que no existe una fórmula para la comunicación efectiva, pero es posible siempre y cuando se practique con el ejemplo y se actúe de manera justa en igualdad de reconocimiento y oportunidades de acuerdo al desempeño.

Para lograr una comunicación efectiva, debe ponerse atención a muchos otros aspectos. No puede motivarse a algo, sin el ejemplo, quizá por ello la competencia laboral de comunicación efectiva debe empezar por los altos mandos de una organización y así predicar con el ejemplo.

En lo que respecta al papel del comunicador, se debe entender la importancia de volver más competitivo el aparato productivo mexicano, para lograr que las organizaciones se conviertan en lugares de crecimiento personal y profesional.



## **Bibliografía**

- Barbosa, E; “Calidad Total Para Juntas y Reuniones”  
Editorial Mc. Graw Hill  
México, D.F; 1998
- Bartoli, Annie; “Comunicación y Organización. La  
Organización Comunicante y  
La Comunicación Organizada”  
Editorial Paidós  
México, D.F; 1992
- Díaz Bordenave, Juan/  
Martínez Carvalho, Horacio; “Planificación y Comunicación”  
Editorial Don Bosco  
Lima, Perú: 1978
- Fernández, C; “La Comunicación en las Organizaciones”  
Editorial Trillas  
México, 1999
- Fiske, J; “Introducción al Estudio de la  
Comunicación”  
Editorial Norma  
Colombia, 1982

Hildle, Tim;

“La Reunión Bien Llevada”

Editorial Grijalbo

Barcelona, España; 1998

Lawrence J, Peter;

“Las Fórmulas de Peter,

Cómo Hacer que las Cosas Vayan Bien”

Editorial Plaza & Janes

Barcelona, España; 1973

Pasquali, Antonio;

“Comprender la Comunicación”

Monte Avila Editores

Caracas, Venezuela; 1978

Rebeil Corella, María Antonieta/

Ruiz Sandoval Reséndiz, Celia;

“El Poder de la Comunicación en las  
Organizaciones”

Plaza y Valdés Editores/ UIA

México, 2000

Ribeiro, Lair;

“La Comunicación Eficaz”

Ediciones Urano

Buenos Aires, Argentina; 2001

Viveros. José Antonio:

“Liderazgo, Comunicación Efectiva y

Resolución de Conflictos”

OIT

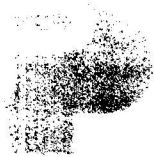
Santiago de Chile. 2003

**Apéndice A**

**Manual del curso**

**Comunicación Efectiva,**

**para Química del Rey**



PEÑOLES

QUIMICA DEL REY, S.A. DE C.V.

# COMUNICACIÓN EFECTIVA

# Contenido

I. Introducción.....	3
II. ¿Qué es la comunicación?.....	6
III. La Comunicación es relación.....	12
IV. Tipos de comunicación.....	13
V. Principios de una buena comunicación.....	14
VI. Barreras en la comunicación.....	15
VII. La comunicación efectiva en una organización..	16
VIII. Nuestra Empresa.....	18
IX. Habilidades de comunicación.....	19
X. Contexto psicológico de la comunicación.....	28
XI. Casos y ejemplos.....	33
XII. Conclusiones.....	39

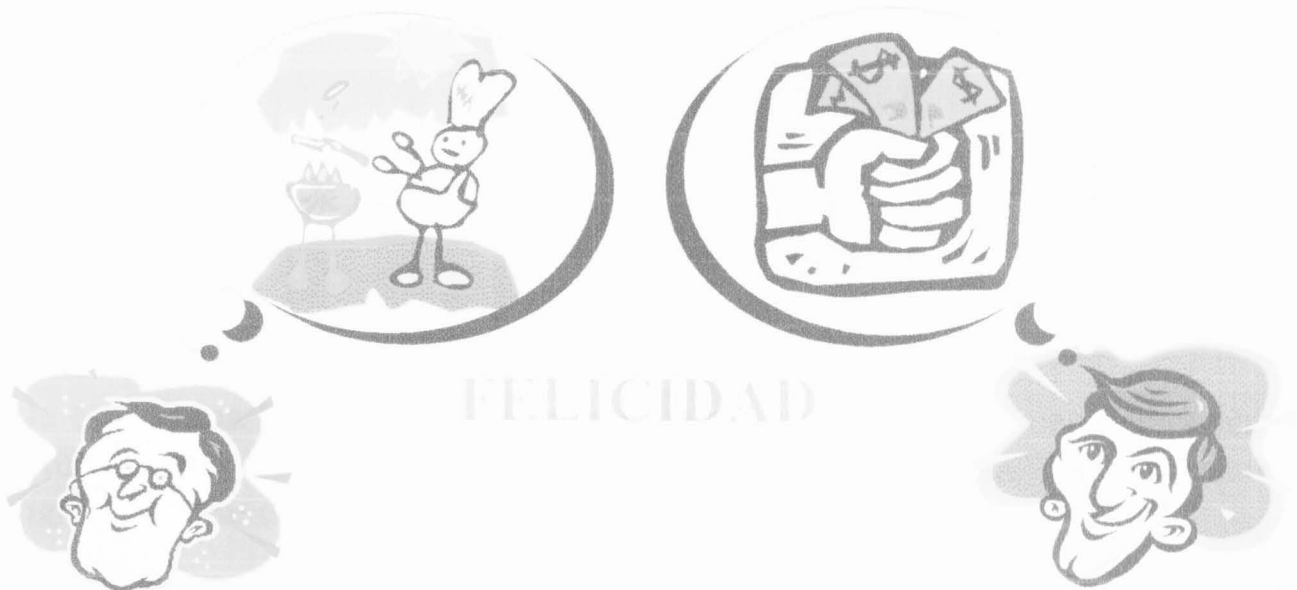
## I. Introducción

El objetivo del Curso de Comunicación efectiva es que al final del mismo, cada uno de nosotros conozcamos y manejemos los elementos básicos para mejorar la comunicación, principalmente en nuestro trabajo.

A través del curso conoceremos qué es la comunicación, cómo se da, por qué y para qué, las claves de una comunicación exitosa y las habilidades para desarrollarla.

Como primer punto, debemos saber que **la comunicación efectiva es aquella que nos ofrece la acción requerida, una respuesta deseada** y por esto es fundamental saber que cada uno de nosotros percibimos la realidad de un modo diferente.

Ejemplificando, ¿qué sucede cuando vemos una piedra? Una vez que apreciamos sus detalles, color, tamaño, textura y forma, hacemos de esa piedra una abstracción (nos la grabamos en la mente), de tal manera que cuando comunicamos a otra persona esa abstracción de la piedra, ésta se forma otra abstracción de la piedra. Lo mismo pasa con los conceptos que vamos adoptando de las cosas que nos rodean.





## Las palabras

Cuando se emplea una palabra oralmente, se representa una cosa u objeto físico, como un libro. O un concepto abstracto como la paz. Esta representación la distingue de un ruido casual.

## Los símbolos

Por otro lado existen los llamados símbolos, que nos ayudan a identificar de manera abstracta una idea universal que la mayoría compartimos sobre alguna idea, valor o acontecimiento.



## Mensajes no verbales

Muchos de los mensajes no verbales tienen para la mayoría de las personas la misma interpretación.

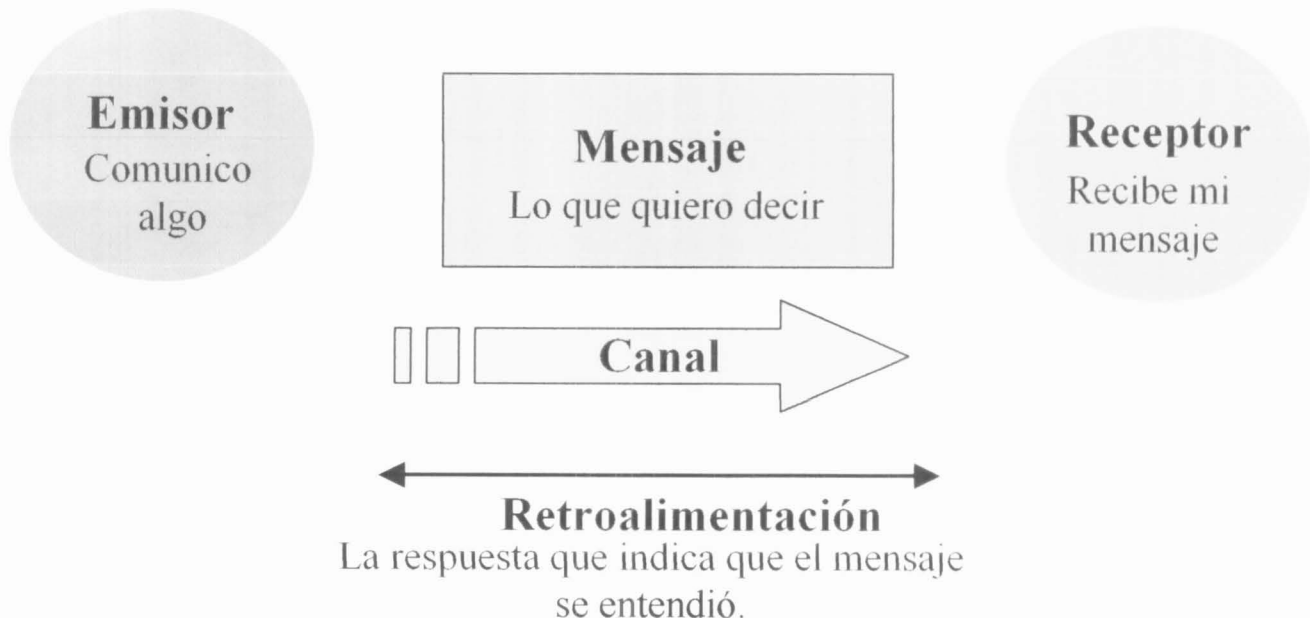


## II. Qué es la comunicación

La comunicación es un proceso mediante el cual se busca influir en las demás personas para lograr ciertos objetivos. Por lo tanto la **comunicación efectiva es aquella que nos ofrece la acción requerida o deseada.**

La comunicación nace de la necesidad del hombre de establecer relaciones interpersonales o de grupo y de comprender y dar respuesta a los retos que el ambiente natural le ofrece ante el afán de la supervivencia.

### Elementos que integran un proceso de comunicación:



Para asegurarnos de que nuestro mensaje sea captado y entendido, debemos seleccionar el canal adecuado para transmitirlo.

### **Selección del mensaje**

La selección del mensaje es una de las razones por las que un significado puede NO ser transferido a otra persona.

Esto implica que nos limitemos a escuchar aquellas partes del mensaje que estén de acuerdo con nuestros intereses, sentimientos, expectativas y gustos, filtrando las partes que nos desagradan.

Existen 4 niveles de significado que nos ayudarán a lograr un mejor entendimiento para solucionar el problema de la selección de un mensaje:

#### **SIGNIFICADO INTENCIONAL**

-Es lo que pretende decir el emisor.

#### **SIGNIFICADO DEL CONTENIDO**

-Es la manera en la que se expresa el emisor al decir el mensaje.

#### **SIGNIFICADO SIMBÓLICO**

-Son los signos de nuestro lenguaje.

#### **SIGNIFICADO INTERPRETATIVO**

-Es el que el receptor le da al mensaje que recibe.

La interpretación es más rápida una vez que se conocen los fundamentos del lenguaje o sea que el individuo comprende las palabras tan pronto como éstas aparecen.

Ya se ha mencionado que la comunicación efectiva es aquella que nos ofrece la acción requerida o deseada, o sea que mientras no cumplamos con nuestros objetivos y metas, el motivo será que nuestra comunicación no ha tenido eco o impacto en quienes la reciben.

### Aspecto psicológico y/o antropológico:

Un problema al que nos enfrentamos en la comunicación es que todos como seres humanos somos diferentes, por eso la comunicación se dificulta y genera problemas y conflictos, lo que deriva en relaciones humanas más complejas.

Ya sea que provenimos de diferentes lugares, tenemos diferente cultura y vemos a nuestro alrededor desde muy diferentes puntos de vista. Es lo que llamamos marco de referencia.

Una comunicación mala y/o distorsionada genera contratiempos que se evitarían ofreciendo la comunicación adecuada.

**La comunicación real** incluye más que el texto liso y llano de sus conversaciones: lo que no se dice, tonalidades de significado y énfasis, expresiones faciales e inflexiones vocales. En resumen, contiene todos los estilos no intencionales e involuntarios de comunicarse que sugieren las actitudes reales de cada uno de nosotros.



La forma en que una frase es pronunciada nos dice mucho sobre el estado de ánimo, actitud e intención de quien la emite.

### **Comprensión del mensaje**

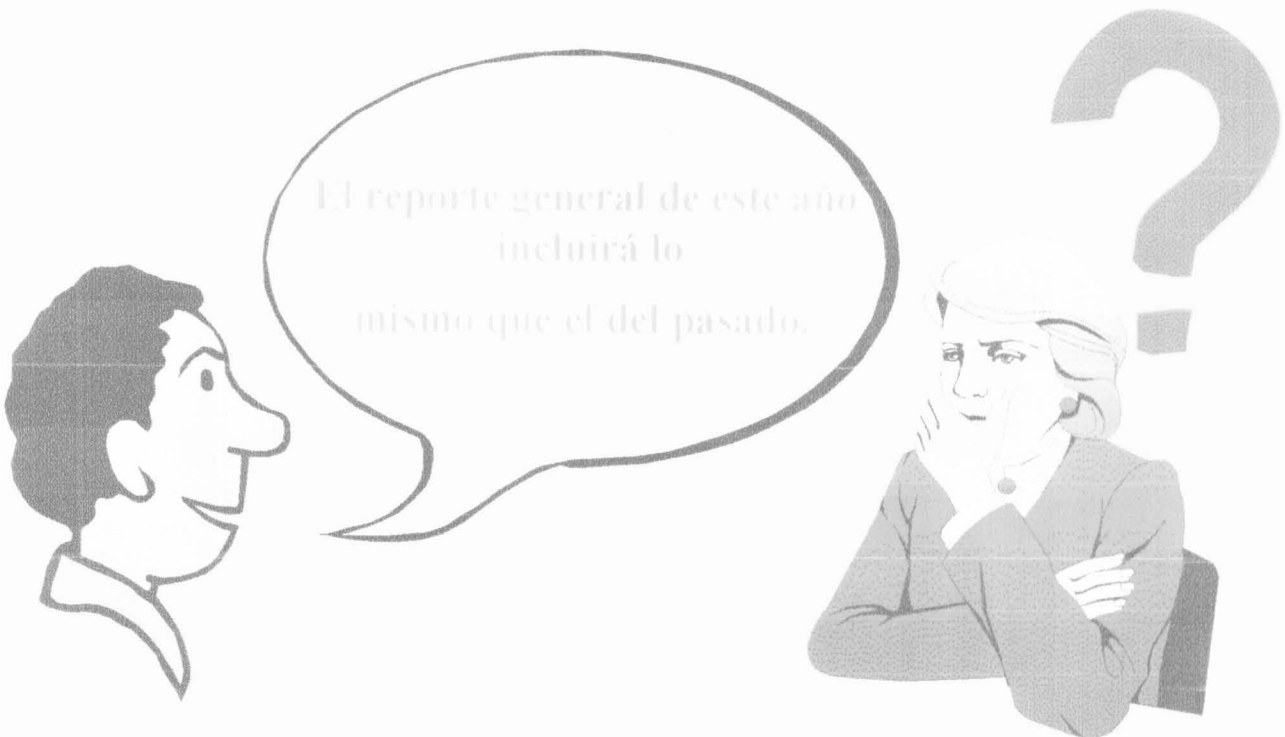
Para que el receptor comprenda lo que el emisor quiere decir, es necesario que el emisor tenga algo definido en mente. Cuando es más general la idea a la impresión de lo que el emisor desea comunicar, es probable que utilice palabras vagas y confusas.

La comprensión es la médula del significado. Hay que tener presente que se trata de un proceso de doble dirección, es decir, el emisor tiene la responsabilidad de presentar la idea claramente y el receptor es responsable de tratar de entenderla de manera exacta.

### **Marco de referencia**

Si lo que se pretende es obtener la respuesta del receptor, las palabras que se empleen deben estar dentro de los límites de las experiencias de la otra persona, esto es, que el comunicador debe tener algún conocimiento de su audiencia para saber si tienen algo en común y llegarán a un acuerdo.

En la medida en que conocemos más sobre lo que circunda a nuestro receptor, más facilidad tendremos para seleccionar las palabras claras y precisas y seremos más capaces de intercambiar mensajes significativos.



El emisor tiene la responsabilidad de presentar la idea claramente.

### **Estilo verbal**

El estilo verbal es la forma de decir las cosas y por lo tanto es de suma importancia la elección del lenguaje. La elección determina el cómo será aceptado o recibido el mensaje por el receptor.

A pesar de nuestra experiencia, información y disposición del receptor por escuchar nuestro mensaje, si nuestro estilo verbal lo molesta o distrae, el mensaje no será bien recibido o asimilado. (Distracción, falta de respeto del orador)

## Comunicar no es lo mismo que informar

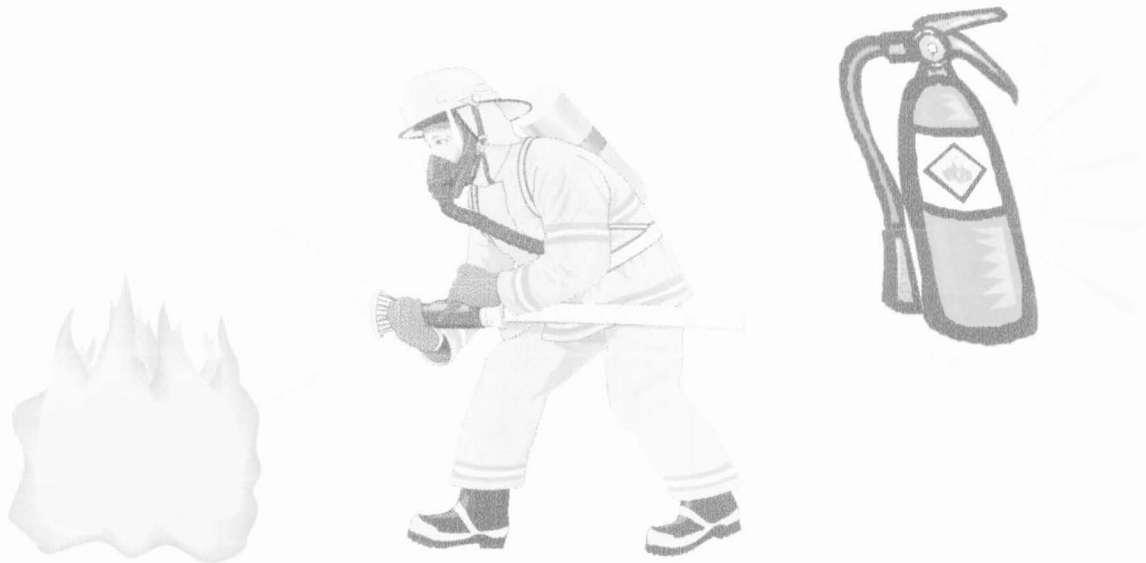
En la tarea de clarificar el concepto de comunicación es importante distinguir dos términos que con mucha frecuencia se confunden: Comunicación e información. La diferencia entre ambos radica en su carácter uni o bidireccional.

Mientras que la información no necesariamente exige una reciprocidad entre el emisor y el receptor, la comunicación como ya hemos visto, encuentra en este elemento su componente esencial.

La confusión entre comunicación e información no solo se da a nivel conceptual, se manifiesta fundamentalmente en el orden práctico. En las organizaciones es común observar que quienes piensan estarse comunicando con alguien, sólo están informándole algo. De esta forma no hay lugar para el diálogo y la retroalimentación.

### Ejemplo:

¿Qué pasaría si por ejemplo en una empresa donde se ha introducido nuevo equipo contra incendios se le informara al personal sobre esto únicamente a través de folletos ilustrativos? ¿Qué es lo que hace falta en estos casos? Un curso precisamente donde se comunique y explique con ejemplos, prácticas o simulacros el uso de estos nuevos equipos por supuesto.



La comunicación entre instructor y participantes de un curso permite desarrollar una destreza.

### III. La comunicación es relación.

Ya se ha recalcado que cada uno de nosotros ve las cosas de distinta manera y es precisamente de esta forma como pueden generarse muchas veces los conflictos en nuestras relaciones. Lo importante en nuestra vida diaria es hacer menos compleja la relación humana tanto en nuestra comunidad como en nuestro trabajo.

-Es así como nos damos cuenta que la comunicación **reduce la complejidad de las relaciones** pero sólo hasta donde nos permite lograr algo y con esto queremos decir que la comunicación no acaba con los problemas, pero sí los hace menos complejos.

-De lo anterior, podemos deducir que la **comunicación** no sólo es información, sino relación.

-Cuando existe un problema de comunicación, hay que enfrentarlo y no restarle importancia, ni ignorarlo, ya que atenderlo nos permitirá mejorar la relación. Para la solución de un conflicto es muy valioso el tiempo.



Es importante entender y atender un problema de comunicación a tiempo.



## IV. Tipos de comunicación

### Intrapersonal

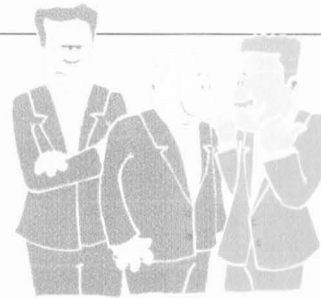
Se da dentro de mí mismo a través de la reflexión, yo me pregunto y me contesto.



### Interpersonal

-Se da de una persona a otra a través de un mensaje emitido.

-Se recibe retroalimentación.



### Grupal

-Se da de una persona a un grupo de personas.

-Se envía un mensaje.

-Existe retroalimentación.



### Masiva

-La fuente emite un mensaje a través de un medio electrónico o gráfico a muchos receptores.

-Se espera la respuesta con actitudes o acciones.



## V. Principios de una buena comunicación

**1. Cerciorarnos qué es lo que queremos decir.**

**2. Poner nuestras ideas en orden lógico, de mayor a menor importancia.**

**3. Usar nuestra experiencia con la persona a la que nos dirigimos.**

**4. Tratar de abordar a la gente cuando está dispuesta a escucharnos.**

**5. Es importante despertar el interés.**

**6. Encontrar un terreno común (Ponernos en el lugar de la otra persona).**

**7. Hablarle en su idioma.**

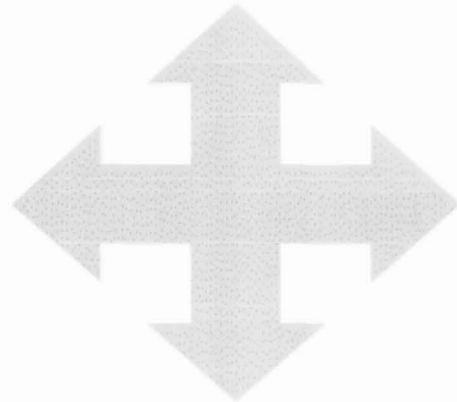
**8. Tomar en cuenta las emociones.**

**9. Ser discretos.**

**10. Tan malo es decir demasiado como poco.**

**11. Observar las reacciones (aburrimiento, interés, confusión, inquietud, duda, incredulidad...)**

**12. Retroalimentarnos permanentemente.**



## VI. Barreras en la comunicación

Como en todo proceso, el de la comunicación tiene también su grado de dificultad o barreras que le impiden muchas veces cumplir con su cometido y es que al comunicar nuestras ideas, el receptor interpreta una realidad desde su propio punto de vista así como el emisor al exponer el propio.

### **Naturaleza humana**

Los hechos, objetivos, valores e información son diferentes para el que emite un mensaje como para el que lo recibe.

### **Suposiciones del Emisor**

El emisor no verifica la recepción ni comprensión de sus ideas.

### **Lenguaje**

El significado de las palabras puede distorsionar lo que se quiere comunicar y lo que se entiende.

### **Distorsión en la percepción**

Lo que se percibe con los sentidos, es diferente a lo que el emisor está diciendo.

### **Ruido psicológico**

Los problemas y presiones que cada persona tiene.

### **Ruido físico**

El ambiente interfiere en nuestra comunicación.

### **Inconsistencia en la transmisión**

Cuando comunicamos algo diferente a lo que realmente queríamos.

## VII. La comunicación efectiva en una organización

Una organización es un grupo de personas reunidas para lograr una meta. Su éxito depende de una estructuración planificada. Su objetivo es la realización de algo con eficiencia, trátase de bienes o servicios.

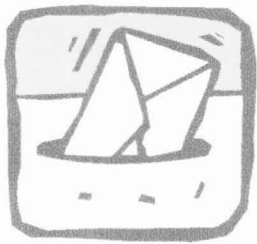
El progreso de una organización depende de la capacidad de sus integrantes para lograr metas en conjunto. Además de existir un propósito en común, ha de prevalecer el trabajo en equipo bajo una misma visión.

### Factores que intervienen en el éxito de un grupo

- Contar con un propósito en común.
- Reunir las habilidades y atributos necesarios para cumplir su función.
- Tareas aceptadas y entendidas por sus miembros.
- Una atmósfera de cooperación, ayuda y confianza mutua.
- Apertura en la exposición de ideas y sugerencias.
- Un tipo adecuado de liderazgo.
- Retroalimentación frecuente y honesta tanto de éxitos como de fallas.
- Un programa de mejora continua y evaluación constante.
- Comunicación efectiva.**

**Mensajes** : Reportes de ventas, inventarios, reconocimientos, políticas y lineamientos, normas de seguridad, instrucciones en caso de emergencias, avisos generales, etc.

**Medios o canales:** Tableros de información, correo electrónico, teléfono, folletos, boletines, manuales, buzón de sugerencias, etc.



## **VIII. Nuestra Empresa**

En Química del Rey contamos con una Visión Organizacional Compartida, así como planes y objetivos de producción, de ventas, de crecimiento y de calidad entre otros.


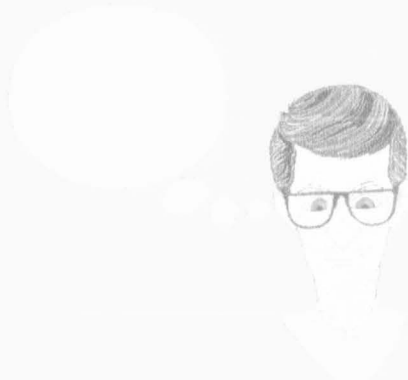
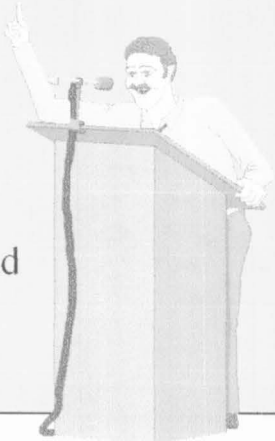

Si logramos nuestra meta o acción requerida, podemos decir que es porque se aplicó la comunicación efectiva.

Desarrollar una cultura de empresa implica procesos de comunicación de un alto grado de profundidad. Lo que se busca es generar un cambio en los integrantes, un cambio que influya en sus motivaciones y actitudes.

Es así que podemos entender que el comunicarnos no sólo implica comprender, sino actuar.

## IX. Habilidades de comunicación

Para lograr una buena comunicación, debemos dominar ciertas habilidades:

<p style="text-align: center;"><b>Saber Escuchar</b></p> <p>Cuando no escuchamos, es porque creemos que los demás son incompetentes, siendo que todos tenemos un margen de competencia y merecemos ser escuchados.</p> 	<p style="text-align: center;"><b>Saber Pensar</b></p> <p>Antes de hablar, hay que estudiar y valorar cada cosa que vamos a decir.</p> 
<p style="text-align: center;"><b>Saber Expresar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Saber hablar con volumen, ritmo, tono y dicción* adecuados.</li> <li>-Asumir una adecuada expresión corporal.</li> <li>-Escribir con claridad y ortografía, etc.</li> </ul> 	<p style="text-align: center;"><b>Saber Leer</b></p> <p>Entender lo que se lee y cubrir grandes volúmenes de información en un tiempo razonable.</p> 

\*Dicción: Manera de hablar, escribir o pronunciar.

## ¿Sabemos realmente escuchar?

Nuestro tiempo nos expone a una mayor cantidad de información de la que podemos procesar y analizar conscientemente, esto no sólo se manifiesta en los medios masivos de comunicación (televisión, radio, prensa), también en nuestro contacto cotidiano con los demás.

Somos mejores productores que receptores de información y esto además de dificultar nuestros procesos comunicativos, nos deja muy a menudo la frustración de no haber sido escuchados.

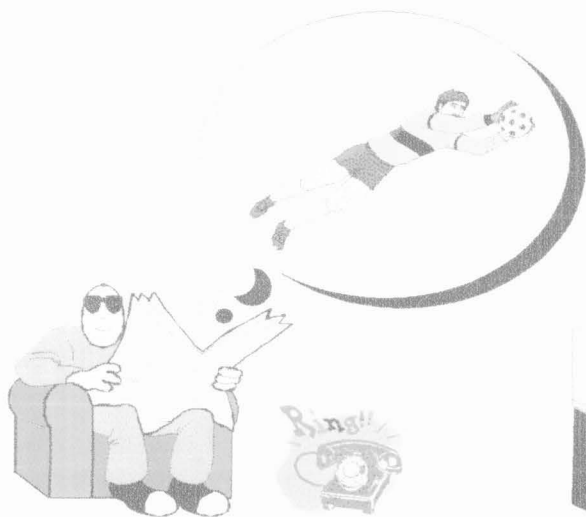
¿Cuántas veces no llegamos a nuestro hogar y nos encontramos con nuestra familia dispuesta a ser escuchada y sin embargo tan sólo es oída?

### Escuchar

- Poner los 5 sentidos en lo que me dicen.
- Imaginar y reflexionar lo que me dicen.
- Formular una respuesta adecuada.

### Oír

- El ruido llega a mi oído y no a mi mente.
- Las palabras son un ruido más.



Le pregunté sobre el manual de instrucciones.  
¿Me estas escuchando?



**Para escuchar a alguien debo:**

**1. Dejar de hacer lo que estoy haciendo.**

**2. Mirar a la persona que me habla.**

**3. Hacer a un lado los prejuicios:**

**- "Me cae mal".**

**- "No tenemos nada en común".**

**4. Animarlo a que hable.**

**5. Concentrarme en lo que me dicen.**

**6. Ignorar los ruidos de alrededor.**

**7. Dejar terminar de hablar al otro.**

**8. No fingir escuchar.**

### 3 Puntos clave de la comunicación verbal

**Claridad:** Es la elección de palabras simples en un lenguaje vigoroso, condensado y conciso.

**Energía y vivacidad:** Es elegir palabras que reflejen potencia y para ello no es necesario aumentar el tono de voz. El lenguaje enérgico es activo, crea imágenes, evoca emociones y es directo.

(Ejemplos de este tipo de frases: “Aquí y ahora”, “Con convicción”, “La decisión es nuestra”, “De un modo total”, etc.)

**Actitud:** Se trata de definir un lenguaje apto para el oyente. También depende de la ocasión y circunstancias.

## Presentaciones formales y conferencias

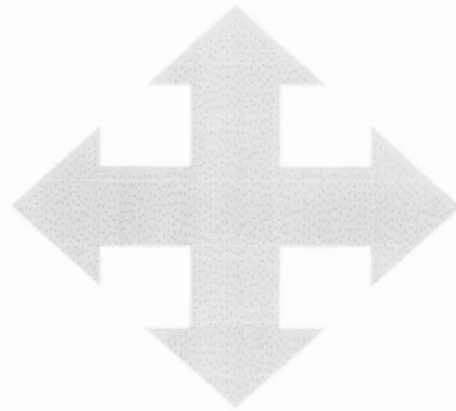
**1. Conocer el objetivo de mi presentación y darlo a conocer a mis participantes.**

**2. Saber a quién me dirijo. Es importante que el instructor o exponente trate de conocer a los participantes, su manera de ser, forma de comportarse e inquietudes. Esto da oportunidad de saber los intereses de los asistentes en relación al programa.**

**3. Determinar el tiempo en el que voy a realizar mi presentación.**

**4. Ser puntual.**

**5. Ser motivador.**



## **Comunicación escrita**

La escritura es uno de los métodos de comunicación más antiguos e importantes. Es un medio que además de exponer nuestros pensamientos, ideas e información, ofrece una técnica para su registro y conservación.

### **Redactar es algo fácil si...**

- |  |   |
|--|---|
| -Conozco al destinatario del escrito.        | -Tengo a la mano un buen surtido de palabras.                     |
| -Tengo un objetivo y voy hacia él.           | -Descarto y evito las palabras trilladas, extrañas y complicadas. |
| -Escribo con sencillez, claridad y brevedad. |   |

### **Apoyos para una redacción impecable**

- |   |  |
|---|--|
| -Amplitud de vocabulario.   | -Puntuación adecuada.  |
| -Corrección ortográfica.  | -Revisión del texto.   |
| -Orden correcto de las palabras en frases y oraciones (sintáxis). | -Diccionario de la lengua castellana y diccionario de sinónimos. |

## Medios de comunicación escrita

### Ideas:

-Ordenes y avisos

-Peticiones, reclamaciones,  
felicitaciones, ofrecimientos  
y aclaraciones

-Negociaciones

-Reseñas

-Comunicación de resultados

-Lineamientos

### Elementos:

( Circular)

(Carta o memorando)

(Convenio, contrato)

(Reporte, informe, minuta, acta)

(Reporte, informe)

(Manuales, procedimientos, especificaciones,  
métodos y reglamentos)

### **La circular:**

Como medio de comunicación escrita, guarda una sola identidad y su propósito es notificar u ordenar siempre a un grupo de personas.

### **Reporte:**

La palabra reporte significa suceso o novedad que se comunica y puede presentarse a partir de una página.

### **Informe:**

Es la noticia sobre un asunto, suceso o persona y es un dictamen o exposición completa sobre un asunto. El informe cubre periodos más extensos a diferencia del reporte que abarca tiempos inmediatos.

## **Reuniones de trabajo**

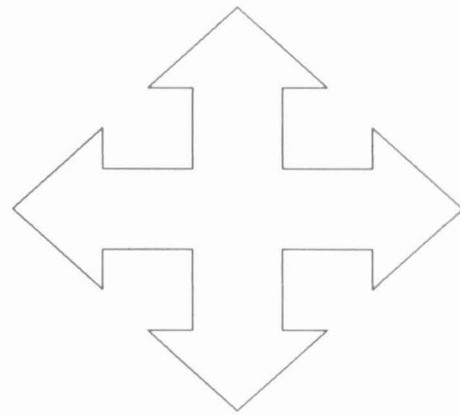
Un medio de comunicación muy común en toda organización lo constituyen las juntas o reuniones de trabajo que hay que saber conducir para sacarles el mejor provecho.

**1. Distribuye una agenda bien planeada de manera que los participantes puedan prepararse.**

**2. Insiste en la puntualidad, para evitar que se tenga que esperar a los que no han llegado.**

**3. Invita solo a las personas cuya asistencia sea necesaria. Mientras más participantes tengas en la junta, ésta tardará más tiempo.**

**4. Establece un límite de tiempo. Los problemas o decisiones deben resolverse dentro de un lapso razonable.**



### **Hablar y escribir**

Las palabras son empleadas de modo muy distinto cuando se habla y cuando se escribe. Entre mayor sea nuestro vocabulario, más probabilidades existen de encontrar la palabra adecuada en el momento preciso para la persona indicada.

### **Ventajas y desventajas**

La comunicación oral es la más directa, ya que el orador utiliza con mayor frecuencia frases imperativas, exclamatorias e interrogativas. Esta forma directa se incrementa porque el orador se adapta de manera más fácil a la retroalimentación.

La comunicación escrita aventaja a la oral en cuanto a la elección de palabras para formar frases y comprender su construcción. Las palabras funcionan mejor si logramos mantenerlas relativamente simples, tanto en la comunicación oral como en la escrita.

## X. Contexto psicológico de la comunicación

### Lenguaje y realidad

El lenguaje es el que nos hace humanos, diferenciándonos de los demás seres vivos. Si pensamos que el lenguaje sirve para describir la realidad, estamos equivocados, ya que es exactamente lo contrario. El lenguaje crea la realidad.

El lenguaje puede ser verbal y no verbal y puede exteriorizarse o no. Como ya lo vimos anteriormente, al exteriorizarlo realizamos una comunicación interpersonal, en caso contrario establecemos un diálogo interno o conversación intrapersonal.

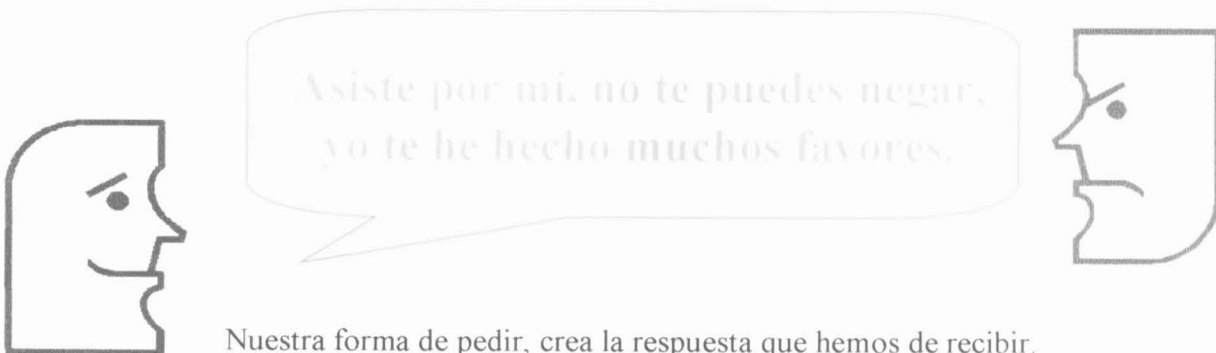
Para comunicarnos correctamente, antes de pronunciar cualquier palabra, necesitamos una estructura que dé más poder a nuestra comunicación.

**El tono de voz, el contacto visual, la expresión facial y la postura corporal que adoptamos, representan la mayor parte de ese poder.**

### Petición

Para que una petición sea aceptada y de buenos resultados, es preciso aprender a crear un contexto favorable que aumente su poder. Quien no consigue pedir con palabras, no tendrá poder, es decir, la habilidad de crear una acción en el Universo.

El contexto psicológico crea o no un terreno favorable para la petición. El poder de nuestras peticiones dependerá mucho del contexto previo. La mayoría de las veces, nuestra forma de pedir crea la respuesta que hemos de recibir.





## Los cuatro factores para crear un contexto psicológico favorable

**La reciprocidad** es uno de los factores con que contamos al momento de crear un contexto favorable para el éxito de nuestra petición.

Por lo general, las personas se sienten obligadas a dar algo como retribución a quienes les hallan dado primero. La ley de la reciprocidad es una constante en las transacciones profesionales de cualquier tipo.

**La escasez** es otro factor en la creación de un contexto favorable. Es bien sabido que cuando los objetos de valor escasean, su valor aumenta. En el intercambio de información, la ley de la escasez también cuenta:

Si lo que queremos es captar de entrada la atención de nuestro interlocutor, podemos iniciar con frases como:

“Te diré algo decisivo y trascendental”, “Esta es una información de primera mano”.

**La autoridad** es un factor que ayuda a crear un contexto favorable. Si mostramos profesionalismo, conocimiento sobre el tema, experiencia y credibilidad, lograremos crear un ambiente de autoridad a nuestro alrededor que le dará poder a las peticiones que emitamos.

No hay que confundir la autoridad con la prepotencia o arrogancia. La auténtica autoridad no se logra con la fuerza ni por medio de argumentos del tipo: “¿Usted sabe con quién está hablando?”

El admitir un error o una debilidad personal es mucho más provechoso para nuestra aura de autoridad que mantener una postura autoritaria.



No hay que confundir la autoridad con la prepotencia o arrogancia.

**La confianza** la formamos con los siguientes factores:

-¿Qué es lo que decimos y qué es lo que pensamos?

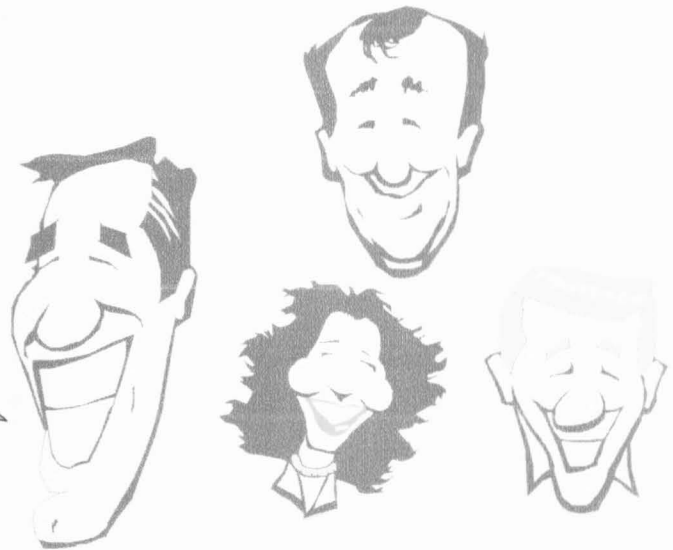
-¿Lo que decimos en público es lo mismo que decimos en privado?

-¿Soy capaz de decirle a un amigo o compañero lo mismo que digo de él a terceros?

Si todo lo que decimos es coherente en las diferentes situaciones de nuestra vida cotidiana, tendremos a nuestro favor la fuerza de la **sinceridad**.

La manera en que actuamos en nuestra vida ayudará a que los demás confíen en nosotros. La confianza debe ser recíproca en cualquier tipo de relación, ya sea afectiva, profesional o financiera. No debemos confundir la confianza con la ingenuidad. Si la confianza no puede ser total, seamos prudentes.

¿Cuéntales lo tonta que fuiste la vez que te equivocaste de dirección y perdiste más de tres horas en dar con la correcta!



Solo me habla así cuando esta con sus amigos. Cuando se lo platique ni siquiera se burlo de mi.

¿Lo que decimos en público es lo mismo que decimos en privado?

Despertar la confianza es determinante para lograr la respuesta y acciones deseadas de los que nos rodean. Para conseguir que esto ocurra hay que poner especial atención en:

**1)La apariencia:** Es un factor decisivo. No entremos en el campo para jugar en un equipo con la camiseta del contrario. No se trata de vestirnos lo mejor que podamos, sino de ir de acuerdo con lo que vayamos a hacer en ese momento.

**2)El apretón de manos:** ¿Por qué al saludar, estrechamos la mano? Con ello, creamos un vínculo de cordialidad, reconocimiento y aceptación con la otra persona. Un simple apretón de manos puede transmitir simpatía, frialdad, miedo, confianza, seguridad o inseguridad entre otros tantos sentimientos.

**3)El llamar a alguien por su nombre,** es una manera de entablar un contacto más estrecho. Si existe una dificultad para memorizar nombres no se debe a la mala memoria sino a la falta de atención.

**4)Conversar** es establecer un contacto directo con otra persona, entender su forma de pensar, intercambiar experiencias, familiarizarnos, informar, comunicar o aprender. Más importante es escuchar que hablar.

**5)El cuerpo también habla junto con la voz y la Postura corporal** influye más que las palabras.

**6)La respiración** tiene también su importancia. Simplemente observemos los resultados obtenidos cuando intentamos respirar a la misma velocidad que nuestro interlocutor durante la conversación

**7)La acción comunicativa.** Prestemos atención a las preguntas básicas de comunicación: ¿Qué es lo que quiero comunicar?, ¿A quién?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Por qué?

**8)Observar.** En la medida en que aprendemos a observar mejor, nuestra inteligencia interpersonal aumentará. Antes de iniciar una conversación, analicemos la situación.

**La vida es como un eco:  
Si no nos gusta lo que recibimos,  
pongamos atención a lo que emitimos.**

**Seamos siempre activos en nuestra  
comunicación con el universo.**

**2. Palabrería: Utilicemos palabras que clarifiquen en vez de confundir.**

**Caso a)**

Este caso trata de una persona que entrevista a un conocedor sobre el tema de los programas de becas para estudiantes en el país.

Pregunta: ¿Qué método se emplea para la selección de estudiantes becarios?

Respuesta: Una evaluación acrítica de diferenciación intrapersonal facilita el ajuste funcional a la interrelación de trabajo comunitario e integración social, combinando la autodeterminación con un entorno estructurado de autoridad.

Pregunta: ¿Cuál es la base filosófica del programa?

Respuesta: Los objetivos de implicación social se realizan mediante la combinación de un proceso axialmente centrado en el estudiante con un plan de estudios acelerado y evolutivo que se entrelaza con la motivación de una actividad interdependiente de eficacia profesional, utilización y evaluación creadora e instructiva de la responsabilidad. El proceso de maduración perceptual individual y los recursos de orientación instructiva, permiten a los estudiantes emplear la orientación ambiental en la subsiguiente acomodación social a la cultura.

## **2.1 Palabrería: Utilicemos palabras que clarifiquen en vez de confundir.**

### **Caso b)**

Este es un caso real sobre un comunicado emitido por un funcionario de asuntos interamericanos.

“Es necesario definir explícitamente los intereses nacionales. Nosotros definimos los intereses nacionales como fuerzas internamente engendradas y proyectadas hacia el exterior desde dentro de cualquier país que enlazan de una forma estructurada a ese país con otro. Los intereses nacionales son en parte físicos y por consiguiente, fácilmente susceptibles de evaluación cuantitativa (número de ciudadanos americanos expatriados, cuantía en dólares de las inversiones comerciales en ultramar, volumen del comercio exterior), en parte psicosociales y/o histórico culturales, por consiguiente, cualitativos, intuitivos y en gran parte imposibles de definir significativa y cuantitativamente; en parte, abstractos (importancia estratégica de un país respecto a otro, la postura política de un país frente a un tercer país de significación mutua)”.

**Los casos a y b son ejemplos de lenguaje funcionaresco educacional, pero la técnica es la misma para cualquier profesión. El lenguaje funcionaresco es una forma de literatura burocrática en la que sólo se pueden entender las palabras, pero no las frases.**

Hay dos clases de lenguaje funcionaresco: Una es difícil de entender y la otra es fácil de entender mal.

**3. Palabras y frases que no comunican eficazmente**  
**(Evitar palabras como: “Todo”, “Nada”, “Mismo” “Siempre” y “Nunca”)**

**Ejemplos:**

- Nunca entiendes lo que te digo.
- Siempre te molestas.
- Repasen todo.
- Nos vemos a la hora de siempre.
- Los requerimientos son los mismos de la otra vez.

#### **4. Evitar el sarcasmo, las suposiciones, las exageraciones y la descortesía.**

##### **Ejemplos:**

- 1.- ¿Para qué repetírtelo si tú lo sabes “todo”?
- 2.- Parece que no va a venir, tal vez no vio el recado que le dejé en la puerta.
- 3.- ¿Por qué se lo explicas nuevamente, si ya todo lo entendió muy bien?
- 4.- Esperaré su reporte un día más, si no lo recibo significa que ni siquiera lo ha comenzado a hacer.
- 5.- No les avises, ellos ya saben que tienen que estar aquí.
- 6.- Parecía tan enojado que ni me atreví a preguntarle.
- 7.- La esperaré hasta las 9:00 p.m, si no llega es porque ya está en la reunión.
- 8.- Si no vino al trabajo es porque tuvo problemas familiares.
- 9.- Si en el transcurso del día no reportan la bomba que reparé, es porque quedó muy bien.
- 10.- No les des explicaciones, saben que hicieron mal.
- 11.- Ha de ser de él.
- 12.- Si no traes ganas de trabajar, déjame solo, yo hago el trabajo.
- 13.- Reprobaste el examen, eso te pasa por no estudiar.
- 14.- Tú hazlo y luego te explico de qué se trata el proyecto.
- 15.- Supongo que no le interesó mi conversación, de repente se levantó y se fue.
- 16.-El teléfono sonaba ocupado y ocupado, de seguro estaba perdiendo el tiempo.
- 17.- Pensé que tú le ibas a avisar, tú estás más cerca de él.
- 18.- No le hagas caso, ya se le pasará.
- 19.- Lo repitió de memoria, de seguro lo sabe a la perfección.
- 20.- Traes una cara, que cualquiera diría que no dormiste bien.
- 21.- No le ha de haber gustado el reconocimiento, apenas lo miró y lo dejó a un lado.
- 22.- Te lo he repetido mil veces ¿eres tonto o qué?
- 23.- De haberlo recibido me habría avisado.
- 24.- Por todo se queja. Le gusta llamar la atención o lo hace a propósito.



- 25.- Nunca dice nada, siempre está de acuerdo.
- 26.- Sáltense al capítulo 2, el primero es puro rollo.
- 27.- Si lo dice un experto, no puede estar equivocado.
- 28.- Siempre se equivoca y esta vez no va a ser la excepción.
- 29.- Creo que para arreglar el motor, utilizó esta herramienta.
- 30.- Pon mucha atención porque no pienso repetírtelo.
- 31.- Tú no preguntes.
- 32.- A ver tú que pareces que estás en la luna, repíteme lo que acabo de decir.
- 33.- No le diré nada, sabe perfectamente lo que me molestó.
- 34.- No me invitó a que participara, de seguro está molesto conmigo.
- 35.- No preguntes, te tomarán como un tonto.
- 36.- Si pregunto menos, pensarán que soy muy inteligente.
- 37.- Todos lo entendieron, ¿Por qué tú no?
- 38.- Ríen y hablan entre dientes, de seguro se están burlando de mí.
- 39.- ¿Para qué pregunto? Supongo que la reunión va a ser a la hora y lugar de siempre.
- 40.- Ha de ser igual que los demás.

## **XII. Conclusiones**

En nuestro esfuerzo por comunicarnos eficaz y eficientemente con todos los miembros de nuestra organización, debemos aprender sobre todo que más que utilizar medios sofisticados y costosos en nuestra comunicación interna, es importante esforzarnos por ganar la confianza de nuestros interlocutores.

Debemos preguntarnos si nuestros medios además de ser congruentes con sus contenidos, son accesibles y cercanos a nuestros interlocutores, si realmente hablamos en su lenguaje y propiciamos la retroalimentación.

-Lo más importante se comunica con hechos, actitudes y ejemplos.

- Cuando nos comunicamos efectivamente, somos capaces de responder con oportunidad a las necesidades del cliente.
- La comunicación es imprescindible para la construcción de una empresa capaz de generar calidad.
- No abrumar con información excesiva, sino orientar con datos relevantes.
- Cada gesto de comunicación debe ser una expresión de respeto, confianza y reconocimiento.
- Enviar mensajes directos que expresen en forma clara nuestras necesidades y expectativas.
- Escuchar efectivamente.
- Promover un estilo de comunicación congruente con los valores que nos interesa promover (Confianza, responsabilidad, integridad y lealtad)

Pongamos en práctica la Comunicación Efectiva.

Recordemos que el éxito que queremos para nosotros mismos depende de cómo nos organizamos y comunicamos. La decisión es nuestra, comuniquémonos lo mejor que podamos, al final veremos los resultados.

**Apéndice B**

**Cuestionario para**

**participantes del curso**



**QUIMICA DEL REY, S.A. DE C.V.**

## **Cuestionario Curso de Comunicación Efectiva**

**Nombre del Participante:**

**Área o Departamento:**

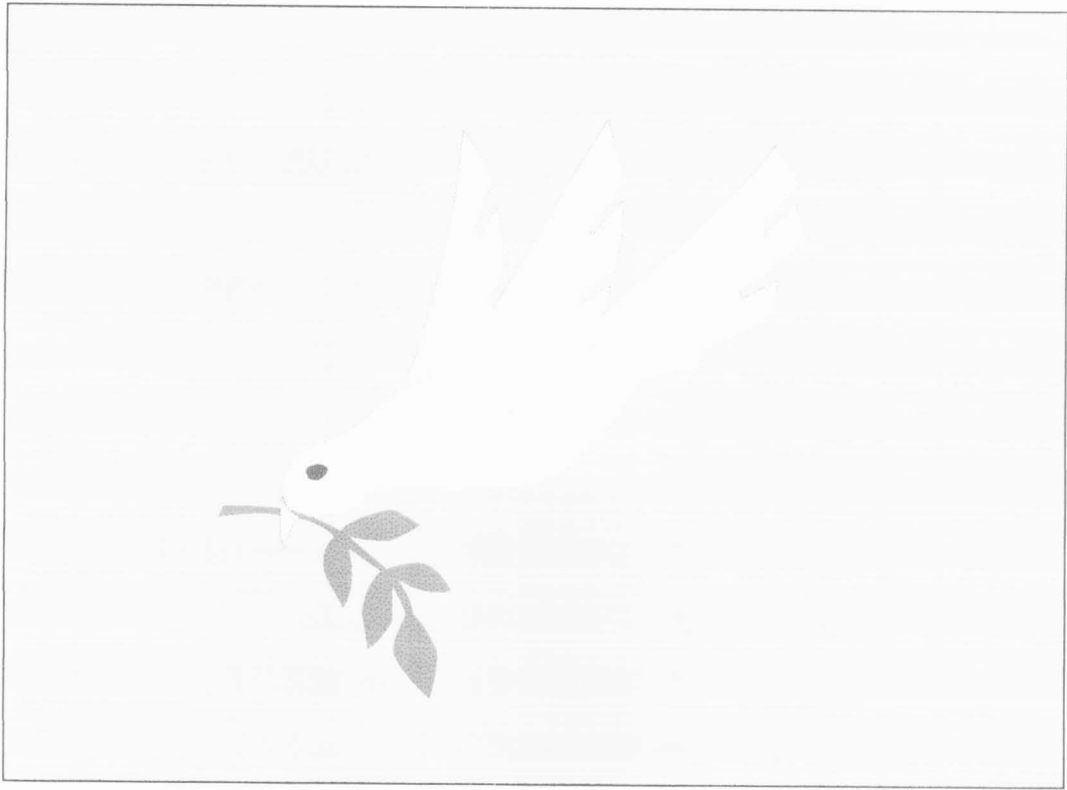
**Fecha:**

**Nombre del Instructor:**

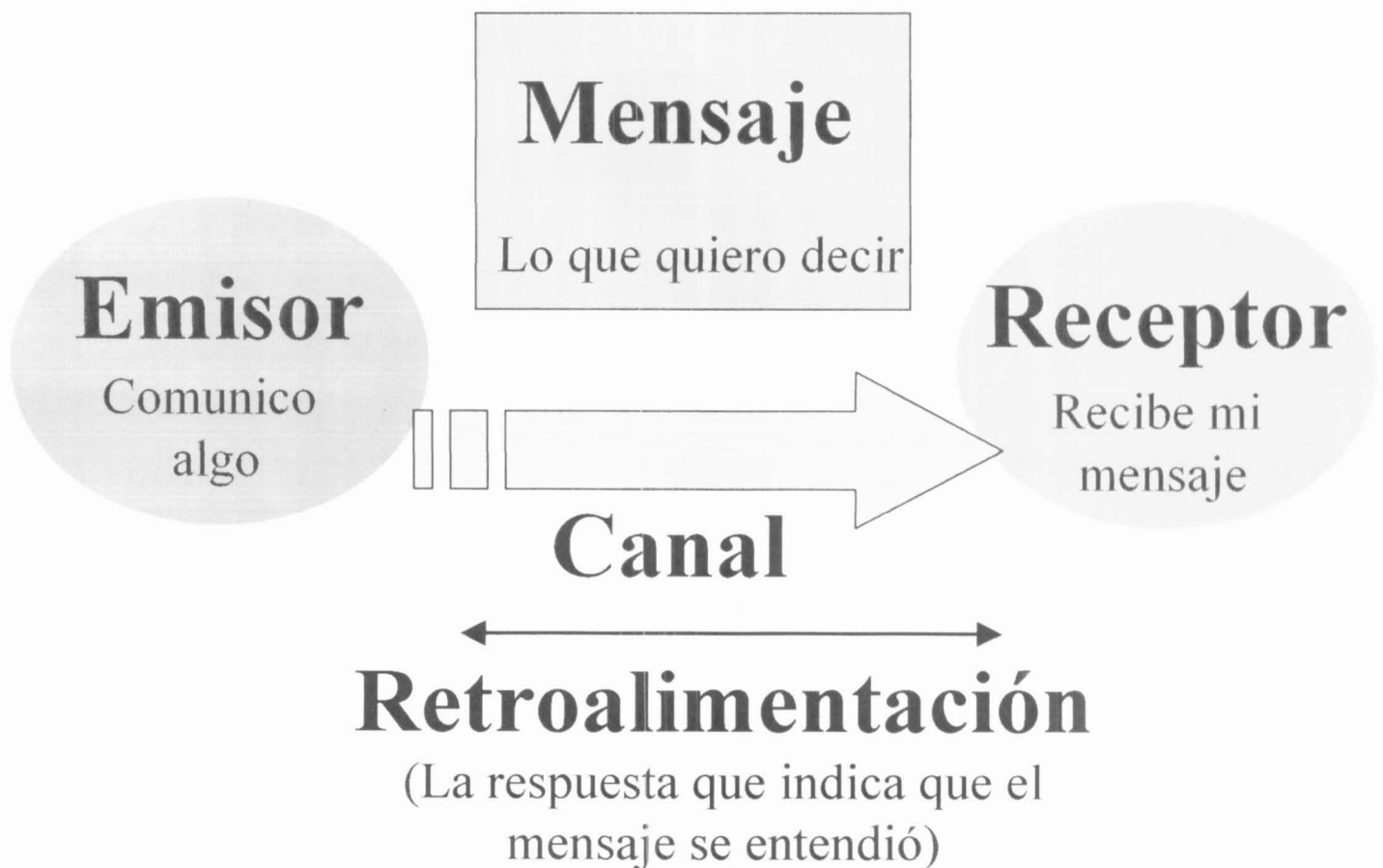
1. Define con tus palabras qué es la comunicación efectiva:
  
2. ¿Cuál parte te gustó más del curso Comunicación Efectiva? /¿Por qué?
  
3. ¿Cuáles son los resultados inmediatos que podrás contemplar en tu área con tus compañeros de trabajo al aplicar la comunicación efectiva?
  
4. ¿Cuál es la diferencia entre informar y comunicar?
  
5. ¿Qué resultados pueden esperarse en una organización que practica la comunicación efectiva?

## **Apéndice C**

### **Acetatos**



# Elementos que integran un proceso de comunicación:





# Barreras en la comunicación

## **Naturaleza humana**

Los hechos, objetivos, valores e información son diferentes para el que emite un mensaje como para el que lo recibe.

## **Suposiciones del Emisor**

El emisor no verifica la recepción ni comprensión de sus ideas.

## **Lenguaje**

El significado de las palabras puede distorsionar lo que se quiere comunicar y lo que se entiende.

## **Distorsión en la percepción**

Lo que se percibe con los sentidos, es diferente a lo que el emisor está diciendo.

## **Ruido psicológico**

Los problemas y presiones que cada persona tiene.


## **Ruido físico**

El ambiente interfiere en nuestra comunicación.

## **Inconsistencia en la transmisión**

Cuando comunicamos algo diferente a lo que realmente queríamos.

# Factores que intervienen en el éxito de un grupo

- 
- Contar con un propósito en común.
  - Reunir las habilidades y atributos necesarios para cumplir su función.
  - Tareas aceptadas y entendidas por sus miembros.
  - Una atmósfera de cooperación, ayuda y confianza mutua.
  - Apertura en la exposición de ideas y sugerencias.
  - Un tipo adecuado de liderazgo.
  - Retroalimentación frecuente y honesta tanto de éxitos como de fallas.
  - Un programa de mejora continua y evaluación constante.
  - Comunicación efectiva.**

# Habilidades de comunicación

## Saber Escuchar

Cuando no escuchamos, es porque creemos que los demás son incompetentes, siendo que todos tenemos un margen de competencia y merecemos ser escuchados.



## Saber Pensar

Antes de hablar, hay que estudiar y valorar cada cosa que vamos a decir.



## Saber Expresar

-Saber hablar con volumen, ritmo, tono y dicción\* adecuados.

-Asumir una adecuada expresión corporal.

-Escribir con claridad y ortografía, etc.



## Saber Leer

Entender lo que se lee y cubrir grandes volúmenes de información en un tiempo razonable.



\*Dicción: Manera de hablar, escribir o pronunciar.

# QUIMICA DEL REY, S.A. DE C.V.

## JUNTA MENSUAL

Hoy en las instalaciones de capacitación. Las personas que deberán asistir son las siguientes:

<u>NOMBRE :</u>	<u>EQUIPO:</u>
Alvarez Ramos Alberto	(EXCELENCIA 2003)
García Gutiérrez Sergio	(NÚMERO UNO)
Valles Alba Fabián	(NUEVO MILENIO)
Benito Serrano Gaytán	(VISIONARIOS)
Corral Moro José Luis	(TRIUNFO)
Martínez Cervantes Rubén Adrián	(TRIUNFO)
César Omar Serna González	(VISIONARIOS)
Domínguez Alva René	(NÚMERO UNO)
Esquivel Ayala José	(NUEVO MILENIO)
Gutiérrez Ramirez Roberto	(EXCELENCIA 2003)
Gilberto Méndez Rojas	(NÚMERO UNO)
Hugo Borjas Moreno	(EXCELENCIA 2003)
Ibarra Calzada Carlos	(EXCELENCIA 2003)
Ignacio R.	(NUEVO MILENIO)
Ivan Serna Torres	(NUEVO MILENIO)
Juárez Agüero Jorge	(VISIONARIOS)
Jair I. López	(TRIUNFO)
Carbajal Morones Lorenzo	(VISIONARIOS)
Limones Barrera Rafael	(NÚMERO UNO)
Manuel Alva Sánchez	(NÚMERO UNO)
Maldonado Acosta Angel	(NUEVO MILENIO)
López Guerra Renato	(VISIONARIOS)
Noguera Recio Alfonso	(TRIUNFO)
Ruíz Padilla Joshua	(EXCELENCIA 2003)
Pérez López Venustiano	(NÚMERO UNO)
Pedro García Méndez	(NUEVO MILENIO)
Gamboa Cañedo Bladimir	(VISIONARIOS)
Ricardo Romo García	(EXCELENCIA 2003)
Uriel Meraz Blanco	(TRIUNFO)



QUIMICA DEL REY, S.A. DE C.V.



## ATENTO AVISO JUNTA MENSUAL

Hoy lunes 1 de septiembre de 2003, en el aula # 2 de Capacitación a las 13:00 hrs.  
TEMA: “ ARRANQUE EN LAS DISCIPLINAS DE MULTIHABILIDADES”  
Las personas que deberán asistir forman parte de los siguientes Equipos de Alto  
Desempeño.

### VISIONARIOS:

Juárez Agüero Jorge  
Carbajal Morones Lorenzo  
López Guerra Renato  
Gamboa Cañedo Vladimir  
Serna González César Omar  
Serrano Gaytán Benito

### NUEVO MILENIO:

Valles Alva Fabián  
Esquivel Ayala José  
García Méndez Pedro  
Maldonado Acosta Angel  
Rodríguez Granados Ignacio  
Serna Torres Ivan

### TRIUNFO:

Corral Moro José Luis  
Iñiguez López Jair  
Martínez Cervantes Rubén Adrián  
Meraz Blanco Uriel  
Noguera Recio Alfonso

### NÚMERO UNO:

Alva Sánchez Manuel  
García Gutiérrez Sergio  
Domínguez Alva René  
Limonés Barrera Rafael  
Méndez Rojas Gilberto  
Pérez López Venustiano

### EXCELENCIA 2003:

Alvarez Ramos Alberto  
Borjas Moreno Hugo  
Gutiérrez Ramírez Roberto  
Ibarra Calzada Carlos  
Ruíz Padilla Joshua  
Romo García Ricardo



QUIMICA DEL REY, S.A. DE C.V.



**A TODOS LOS  
COORDINADORES FUNCIONALES  
DE LOS EAD  
DE SERVICIOS GENERALES**

**CON COORDINADORES FUNCIONALES DE SEGURIDAD**

**ESTE MARTES 13 DE NOVIEMBRE  
EN EL AULA 1 DE CAPACITACIÓN A LAS 3:00 P.M.”**



QUIMICA DEL REY, S.A. DE C.V.



**A TODOS LOS  
COORDINADORES FUNCIONALES  
DE LOS EAD  
DE SERVICIOS GENERALES**

**CON COORDINADORES FUNCIONALES DE SEGURIDAD**

**ESTE MARTES 13 DE NOVIEMBRE  
EN EL AULA 1 DE CAPACITACIÓN A LAS 3:00 P.M.”**

# 4ta SEMANA COMUNITARIA

- 09:00 – 13:00 Semana de la Salud  
*Dr. Jaime Hernández / Chulavista*
- 10:00 – 12:00 Exhibición de trabajos  
*Comité de Damas / Instalaciones Comité*
- 15:00 – 17:00 Plática de valores  
*Lic. Miguel A. Garoia / Capacitación*
- 15:00 – 19:00 Talleres para 3a. edad  
*Voluntariado DIF / CECyTEC*
- 17:00 – 18:00 Fantomima  
"Valores"  
*Erón Vargas / Plaza Principal*
- 18:30 – 19:40 Obra de teatro  
"El monólogo del hombre"  
*Erón Vargas / Salón Literario*  
\* Evento exclusivo para hombres
- 20:00 – 22:20 Apertura de la 4ta Semana Comunitaria  
"Vivir nuestros valores".  
Kermés, Banda Municipal  
y juegos pirotécnicos / *Plaza Principal*

- 09:00 – 13:00 Semana de la Salud  
*Dr. Jaime Hernández / Chulavista*
- 10:00 – 11:00 Rondas infantiles  
*Jardín de niños / Gimnasio del Club Social*
- 10:00 – 12:00 Exhibición de trabajos  
*Comité de Damas / Instalaciones Comité*
- 10:00 – 12:00 { Plática sobre la obesidad  
16:00 – 18:00 { *Dra. Inés Cerezo / Salón del Sindicato*
- 15:00 – 19:00 Talleres para 3a. edad  
*Voluntariado DIF / CECyTEC*
- 19:00 - 22:00 Concurso de conocimientos "Cocopardy"  
*Ing. Jorge Torres Oviedo / Gimnasio del Club Social*

- 18:00 – 20:00 Carnaval  
*ASNP / Salida gasolinera*
- 19:00 – 22:00 Kermés / Concurso de repostería  
*CECyTEC - ASNP / Plaza Principal*
- 20:00 – 22:00 Niña Jardín / Jueves Cultural

- 09:00 – 13:00 Semana de la Salud  
*Dr. Jaime Hernández / Chulavista*
- 09:00 – 14:00 Difusión de sistemas de trabajo  
*Ing. Adán González / Capacitación*
- 17:00 – 19:00 Plática a personas de la 3a. edad: "Autoestima"  
*CAS / Centro Cultural Chulavista*
- 21:00 – 02:00 Noche Bohemia  
*Ing. David Betancourt / Terraza*

- 09:00 – 10:30 Miniolimpiadas  
*Flor de Abril / Club Social*
- 18:30 – 20:00 Arte Trailer  
"Los amos de la noche" / "Médico a palos"  
*Lic. Yuri Lavenant / Plaza de Chulavista*
- 19:00 – 22:00 Kermés  
*Delegación / Plaza de Chulavista*
- 20:00 – 22:00 Concurso de canto  
*Delegación / Plaza de Chulavista*
- 20:00 – 01:00 Tardeada  
*Sr. Martín Barrios / Salón del Sindicato*



# PROGRAMA DE ÁREAS A VISITAR EN EL RECORRIDO



<u>Área</u>	<u>Horario</u>
<b><u>Responsable</u></b>	
<b>1er. Día</b>	
Gerencia General (Video de inducción)	8:00 - 8:30
Contraloría	8:30 - 8:50
Informática	8:50 - 9:10
Nomina y Vigilancia	9:10 - 9:40
Rafael García	
Comunicación	9:40 - 9:55
Capacitación	9:55 - 10:20
Trabajo Social	10:20 - 11:00
Mantenimiento	11:00 - 12:00
Proceso	12:00 - 12:40
Laboratorio	12:40 - 1:00
Comida	1:00 - 2:30
Calidad	2:30 - 3:10
Operación	3:10 - 4:40
Ecología	4:40 - 5:30
<b>2do. Día</b>	
Seguridad y Salud	8:00 - 10:00
Construcción	10:00 - 10:20
Modernidad Laboral	10:20 - 12:30

**La vida es como un eco:  
Si no nos gusta lo que recibimos,  
pongamos atención a  
lo que emitimos.**

**Seamos siempre activos en nuestra  
comunicación con el universo.**

**Apéndice D**  
**Elementos de apoyo**  
**en dinámicas**

## **GANASTE EL CONCURSO ANUAL DE AJEDREZ**

- HABLAS MUY CONTENTO ACERCA DE TU TRIUNFO.
- COMENTAS QUE HAS JUGADO AJEDREZ DESDE TU INFANCIA Y QUE POR ESO TIENES MUCHA PRÁCTICA.
- AGREGAS QUE SI GANAS EL PRÓXIMO CONCURSO, EMPEZARÁS A JUGAR EN TORNEOS A NIVEL INTERNACIONAL.
- COMENTAS QUE TU PRIMER TABLERO DE AJEDREZ TE LO GANASTE EN UNA RIFA DE LA ESCUELA Y DESDE ENTONCES NO HAS DEJADO DE JUGAR.
- LE PREGUNTAS SI LE GUSTARÍA TAMBIÉN JUGAR AJEDREZ.
- LE INVITAS AL PRÓXIMO CONCURSO QUE SE CELEBRARÁ A FIN DE AÑO, PARA QUE LO APOYES.

## **TU ABUELITA SE ENFERMÓ Y LA DEJASTE SOLA EN LA CASA**

- COMENTAS QUE TE SIENTES MAL POR ESO, SIENDO QUE ELLA SIEMPRE SE HA PREOCUPADO POR TODA LA FAMILIA.
- DICES QUE NO SABES CÓMO VA A REACCIONAR LA FAMILIA EN CUANTO REGRESE DE SU VIAJE, SIENDO QUE TE ENCARGARON MUCHO CUIDAR DE LA ABUELA.
- LAMENTAS EL HABER OLVIDADO COMPRARLE SUS MEDICINAS.

## **DESINTERÉS**

- TE MUESTRAS IMPACIENTE.
- MIRAS EL RELOJ CONSTANTEMENTE.
- DIRIGES LA VISTA A LA VENTANA O AL TECHO.
- TE FROTAS LOS OJOS.
- BOSTEZAS UNA VEZ.
- TE RASCAS LA NUCA.
- LO MIRAS SÓLO UNA VEZ, DESEANDO QUE TERMINE DE HABLAR PARA IRTE.
- NO COMENTAS NADA DE LO QUE TE ESTÁN DICHIENDO.
- CUANDO TE PREGUNTAN ALGO, CONTESTAS CON FRASES CORTAS (SÍ, NO, NO SÉ)

## **DESAPROBACIÓN**

- ESCUCHAS CON ATENCIÓN Y LO MIRAS A LOS OJOS, PERO TODO EL TIEMPO MANTIENES UN GESTO DE DESAPROBACIÓN HACIA LA PERSONA.
- EXPRESAS CON LA MIRADA Y TODA TU CARA DESAGRADO, MOLESTIA, INCOMODIDAD, INQUIETUD, COMO SI LO QUE TE DIJERA ESTÁ TOTALMENTE EQUIVOCADO Y DESATINADO.

## **INTERÉS**

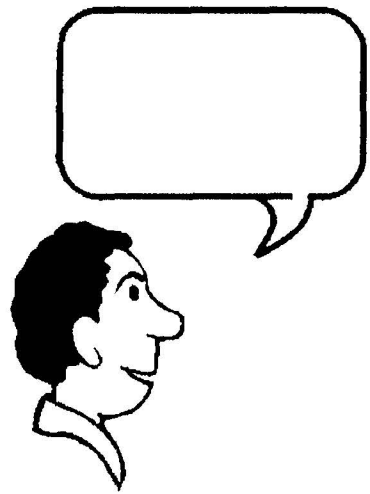
- MANTIENES UNA ACTITUD PACIENTE Y RELAJADA.
- LO MIRAS A LOS OJOS LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO.
- SONRÍES.
- COMENTAS COSAS POSITIVAS O DAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

## **EGOÍSMO**

- ACUSAS DESDE EL PRINCIPIO HACIENDOLO SENTIR CULPABLE.
- UTILIZAS FRASES NEGATIVAS COMO: "CLARO ¿QUÉ PODÍA ESPERARSE DE TI?", "SIEMPRE ES LO MISMO CONTIGO".
- TE BURLAS DE SUS DECISIONES TOMADAS.
- ANTICIPAS QUE LAS COSAS SE PONDRÁN PEOR.
- CAMBIAS EL TEMA RÁPIDAMENTE PARA EMPEZAR A HABLAR DE TI, DE QUE TE POSTULASTE COMO DIRECTOR (A) AL CLUB AL QUE PERTENECES Y ESPERAS QUE VAYA A LA REUNIÓN DE LA TARDE Y VOTE A SU FAVOR, INSISTIÉNDOLE QUE NO FALTE.

*No sólo está bien prepararnos para hablar sino que es la única manera de hacerlo bien.*

## ¿Cómo decirlo bien?



A veces pasamos por situaciones difíciles como cuando tenemos que reconocer un error, dar una mala noticia, consolar a un ser querido, pedir un favor o felicitar a alguien y en esos casos lo que decimos y como lo decimos es ¡muy importante!

Si no sabemos cómo dirigirnos con alguien para hablar de un asunto importante, no falta quien te de un consejo como: ¡Sólo sé tu mismo! ¡No lo pienses mucho! ¡Di lo que se te ocurra! ¡Déjate llevar por tus sentimientos!... Tenemos la idea de que ser honestos equivale a ser espontáneos y que entre ¡menos lo pensamos, mejor nos saldrá todo! Grave error. ¡Cuántas veces nos hemos arrepentido de hacer esto!

¿Por qué pensar antes de hablar? ¿No se supone que sentimos lo que estamos diciendo y que los sentimientos deben ser espontáneos?

Nos encantaría poder persuadir con palabras a nuestro hijo, a nuestro jefe o pareja en forma natural, sin embargo no es tan sencillo porque el buen uso del lenguaje es algo que aprendemos. Sin embargo, todos podemos lograrlo si hablamos desde el corazón y usamos la cabeza. Estos son algunos consejos de los expertos.

- 1.- Recuerda que hablar honestamente no significa hablar sin pensar.
- 2.- Quitémonos de la cabeza la idea de que lo espontáneo es lo mejor. No sólo está bien prepararnos para hablar sino que es la única manera de hacerlo bien.

3.- Pensemos que no basta saber qué quiero decir, sino saber escoger las palabras adecuadas.

Primero tenemos que aclarar, ¿qué es lo que quiero decir?

Para hablar desde el corazón, se requiere esfuerzo y orden. Es tan sencillo como hacer una lista de puntos acerca del tema o problema que queremos tratar.

**Escribe en un papel:**

**Punto A:** Lo que sabes, así como todo lo que se refiera a ese asunto.

**Punto B:** Lo que necesito saber para discutir mejor el punto A.

**Punto C:** Las objeciones: Aquí escribe todos los posibles argumentos que el otro te pueda dar. Y por último:

**Punto D:** Respuestas. Haz un boceto de lo que pueda contestar a cada probable objeción.

**Una vez que hacemos este análisis, ya tenemos los elementos necesarios para poder construir una plática, escribir una carta o redactar un memorando. En pocas palabras, sabemos qué es lo que queremos decir y lo que necesitamos para que nuestra comunicación sea más efectiva.**

Algo muy importante es recordar que entre más sencilla y clara sea nuestra propuesta, la otra persona podrá captarla mejor. Por esto, la preparación es básica para evitar caer en esos típicos laberintos mentales y verbales que solo confunden a todos. "Es que yo pensé que tú creías", "y que yo entonces dije", "porque a mí me había dicho y entonces"...

- Qué quiero obtener al negociar cada punto.**
- Qué necesito hacer yo y qué necesitan hacer los otros.**

**Es importante recordar que, al comunicarnos lo mejor es hablar con palabras que unan como: nosotros, nuestro y evitar las que dividen: tú y yo, ustedes. Asimismo, debemos procurar que la plática se centre en los beneficios que la otra persona va a tener. Durante la conversación, evitemos a toda costa que se sienta que al final va a haber un ganador y un perdedor.**

**Utilicemos palabras agradables al oído como: generoso, amor, progreso, orgullo, ingenioso, honor, esperanza, ejemplo, ética, contribuir...**

Por otro lado, evitemos esas palabras que con sólo escucharlas desaniman como: en contra, enojado, trampa, desastre, escape, fracaso, renuncia, obligatorio, estricto, tonto, accidente, aniquilado, injusto...

También recordemos que en la comunicación ocupan un lugar muy importante nuestros gestos, tono de voz y lenguaje corporal.

Así que hay que relajarnos antes de hablar, a escuchar con compasión y sobretodo, a abrir nuestra mente y nuestro corazón para enriquecer las relaciones... **al decir las cosas bien.**

