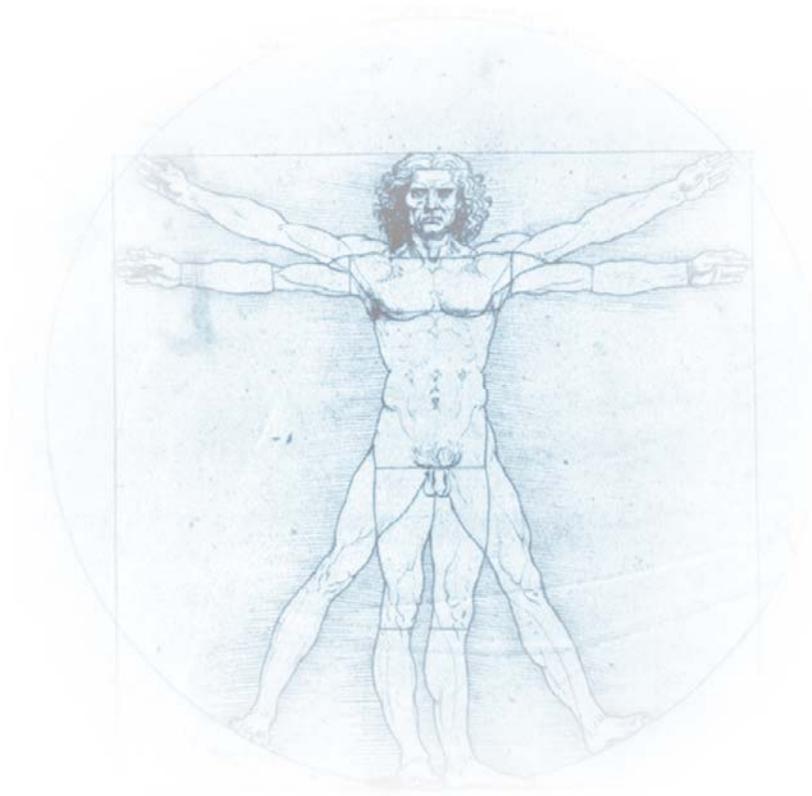




Universidad de Concepción
Facultad de Ciencias Biológicas
Unidad de Ergonomía



DIPLOMADO EN ERGONOMIA

MODULO N° VI

ERGONOMÍA DE SISTEMAS

“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”

Autora: Fabiola Maureira Carrasco
Unidad de Ergonomía / Facultad de Ciencias Biológicas / Universidad de Concepción



Objetivos del Texto:

A través de la lectura de este documento se espera que el alumno sea capaz de:

- Identificar los componentes de la comunicación
- Comprender el proceso de la comunicación
- Identificar los flujos a través de los cuales se comunican los mensajes en las organizaciones
- Reconocer las barreras que obstruyen la comunicación y el impacto de éstas sobre el desempeño
- Identificar las prácticas que favorecen la comunicación eficaz en las organizaciones

Conceptos

1. Aspectos preliminares
2. ¿Qué es la comunicación?
3. El modelo de la comunicación
4. Flujos de la comunicación organizacional
 - 4.1. Barreras comunicacionales
 - 4.2. Estrategias para optimizar los flujos comunicacionales
 - 4.2.1. Comunicación ascendente
 - 4.2.2. Comunicación descendente
 - 4.2.3. Comunicación horizontal
5. Redes informales de comunicación
6. Comunicación efectiva
7. Estrategia de comunicación para la entrega de refuerzos y sanciones
8. Bibliografía



COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1. ASPECTOS PRELIMINARES

La Ergonomía en su definición considera a la persona como centro de su análisis y como eje central para el diseño de los puestos de trabajo. A su vez las intervenciones ergonómicas tienen gran parte de su quehacer al interior de las organizaciones, que no son otra cosa que un conjunto de personas organizadas en torno a una meta en común. Estas personas constituyen el elemento diferenciador que permite a las organizaciones ser más exitosas y de excelencia en su desempeño.

Desde esta perspectiva, el proceso de comunicación es una variable que interviene en los resultados de la organización y en la implementación de cualquier cambio que quiera llevarse a cabo al interior de ella. Esto implica que puede actuar tanto como un elemento facilitador u obstaculizador en la implementación efectiva de las intervenciones ergonómicas.

Por lo anterior, la comunicación se constituye en una variable crítica, de relevancia a incorporar, desde una perspectiva organizacional, ya no sólo considerada como un proceso de interacción persona a persona o persona-máquina, sino como un proceso global que afecta a la organización. Esto quiere decir que no basta con diseñar un entorno laboral ergonómicamente adecuado, sino que además, es importante considerar en su implementación, variables “blandas” tales como comunicación, motivación, trabajo en equipo, entre otras, que pueden condicionar la efectividad de los cambios en el tiempo.

Por comunicación aquí entendemos tanto el proceso de emitir y comprender el mensaje, así como también que éste pueda fluir sin interferencias en los distintos niveles de la organización.



Por ejemplo, la comunicación al ser un proceso que está presente en todo lo que las personas hacen diariamente, puede ser causal de una serie de alteraciones en los procesos de la organización y por lo tanto provocar daños, accidentes y demoras y es aquí donde un análisis ergonómico podría incorporar el estudio de los canales comunicacionales, como una variable más dentro del análisis sistémico que sustenta el modelo ergonómico. Así también, la articulación de los cambios o actividades de rediseño pueden favorecerse y potenciarse con una comunicación efectiva del mensaje que se quiera entregar.

Por lo mencionado anteriormente es que adquiere relevancia desarrollar algunos conceptos relacionados con el proceso de comunicación, sus características, sus tipificaciones y algunas medidas remediales que pueden llegar a implementarse con el objetivo de favorecer un mejor desempeño, un ambiente de trabajo más saludable y además, una mejor calidad de vida para nuestros trabajadores.

2. QUÉ ES LA COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación humana es uno de los procesos más fascinantes y complejos del ser humano. Sorprendentemente la realizamos cotidianamente casi de modo automático, es decir, sin conciencia de los numerosos elementos y formas que ésta puede tomar durante la conversación diaria, tanto en nuestro ambiente laboral como familiar.

La comunicación interpersonal es un fenómeno humano extremadamente importante, debido a que a través de esta se establecen las relaciones con otras personas al interior de un grupo o un equipo de trabajo. Por **comunicación** debemos entender un proceso fundamentalmente dinámico e interactivo, según los cuales se transmiten y reciben las ideas, emociones y sentimientos. Este intercambio de mensajes se realiza por medio de las palabras – lo que decimos- y



por medio de gestos, movimientos, tono de voz – como decimos, lo que suele conocerse como comunicación verbal y no verbal.

- **La comunicación verbal** es aquella que se produce mediante la utilización del lenguaje, *es lo que se dice*, incluye a las palabras, las cuales son una representación sonora de un objeto o idea de nuestro diario vivir. Puede ser entendida como conversación, es decir, un intercambio de ideas y opiniones que se confrontan con quien uno habla. O bien, como un diálogo, es decir, la interacción de varias opiniones con voluntad de llegar a una conclusión común. Por lo general es nuestra principal forma de comunicación y la que también sufre una mayor cantidad de distorsiones generando importantes dificultades en el interaccionar.
- **La Comunicación no verbal**, son todos los otros mensajes que acompañan a las palabras, *es el cómo se dice*. Comprende los gestos, tono de voz, actitud postural, entonación, expresión facial y la distancia con la persona que recibe el mensaje. Esto es muy importante dado que muchas veces de generan problemas de entendimiento porque ambos elementos, el verbal y el no verbal, no están en equilibrio, creándose mensajes doble estándares, es decir, a través de las palabras comunico o transmito un tipo de información y a través de el lenguaje no verbal otra muy distinta.

Cada uno de estos elementos, verbal y no verbal, están presentes en cualquier mensaje que transmitamos, sin embargo su influencia es diferente. Así encontramos que, de acuerdo al cuadro siguiente, es posible reconocer que los elementos NO verbales, especialmente gestos y posturas son los que más influyen en que un mensaje sea bien comprendido por quien lo recibe.

COMUNICACIÓN VERBAL		COMUNICACIÓN NO VERBAL
ELEMENTO VERBAL 7%	ELEMENTO VOCAL 38%	ELEMENTO GESTUAL 55%



No debemos olvidar que la comunicación es la herramienta esencial a través de la cual se organizan las acciones de las personas en una organización.

La comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización, control, motivación, expresión emocional e información.

- La comunicación sirve para controlar en determinada medida la conducta de los colaboradores, las organizaciones poseen jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso que acaten.
- La comunicación propicia la motivación al esclarecer a los colaboradores qué es lo que hay que hacer, la eficiencia y eficacia con que lo están llevando a cabo y qué medida tomar para mejorar el desempeño, en caso de que sea insatisfactorio. La fijación de metas concretas, la retroalimentación acerca del avance en la consecución de los objetivos y el reforzamiento de la conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación.
- Para muchas personas el grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social, por lo que la comunicación que tiene lugar en él es un mecanismo indispensable para que externalicen su frustración y sentimientos de satisfacción.
- La comunicación facilita la toma de decisiones ya que proporciona la información que necesitan los individuos y los grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar las distintas opciones. Este último punto es especialmente relevante en Ergonomía, ya que por una parte, las condiciones de trabajo pueden presentar obstáculos que impiden que el proceso



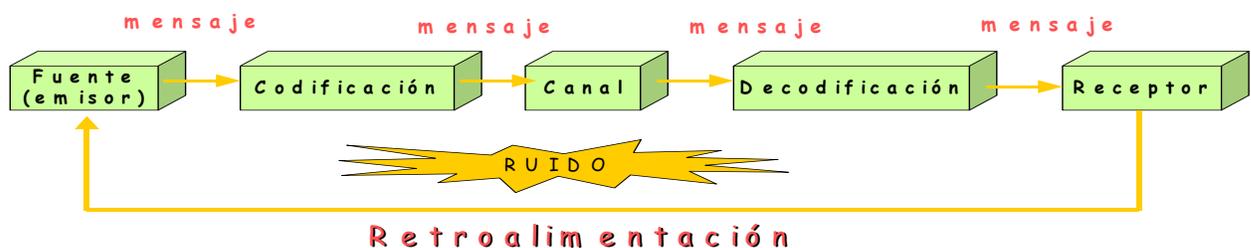
comunicacional fluya normalmente, pero también una comunicación deficiente por parte de quienes emiten los mensajes, pueden ser barreras importantes que desemboquen en errores en los procesos, pérdidas materiales, demoras e incluso accidentes.

3. EL MODELO DE COMUNICACIÓN

En el modelo más simple de comunicación podemos distinguir un emisor, quien transmite el mensaje y un receptor que recibe el mensaje. En la comunicación efectiva la imagen mental que se forma el receptor del mensaje coincide con la que el emisor quiso transmitir y eso es lo que nosotros debemos esforzarnos para que ocurra.

La comunicación eficaz ocurre sólo cuando el receptor entiende y comprende exactamente el mismo mensaje que envió el emisor.

PROCESO DE COMUNICACIÓN



"Proceso de intercambio de información y transmisión de significados"

En la comunicación de dos vías, emisor y receptor se intercambian roles. El receptor reacciona directamente al contenido del mensaje, actuando a su vez como emisor de otro mensaje.



La comunicación de una vía es generalmente más rápida, pero aumenta la probabilidad de equivocaciones. La comunicación de dos vías requiere más tiempo, pero tiene mayor probabilidad de éxito.

La comunicación de dos vías aumenta la receptividad. Hay mayor probabilidad que las personas respondan y comprendan un mensaje si se comunican “con” ellos, en vez de “a” ellos.

La comunicación de dos vías proporciona una oportunidad para aclarar, demuestra respeto por el receptor y permite que el receptor contribuya con sus propias ideas.

Es importante tener claridad que comunicar no es lo mismo que informar, puesto que en el caso de **informar**, el mensaje recorre una sola dirección (desde el emisor al receptor), el receptor del mensaje no es alguien concreto, suele ser un colectivo, no existe por definición un camino de vuelta inmediato, aunque en algunas ocasiones si se advierte la presencia de feedback.

En el caso de la **comunicación** el emisor y el receptor pueden intercambiar sus posiciones en la dirección en que marche el mensaje, la retroalimentación es inmediata y, tanto el emisor como el receptor intercambian recíprocamente sus informaciones.



Información	Comunicación
Unidireccional	Bidireccional
Receptor no definido	Receptor definido: para quien se elabora en especial el mensaje enviado
Si existe feedback, no es inmediato	Feedback es inmediato El receptor puede reiniciar el proceso
Lo determinante es el mensaje: aquello que debe ser transmitido	Lo determinante es la intención del emisor de enviar su mensaje a un receptor concreto

Por lo tanto se puede afirmar que: en la comunicación siempre existe información, mientras que no en todas las informaciones puede afirmarse que hay comunicación

Otro de los aspectos de la comunicación importante de considerar, en un análisis ergonómico, se relaciona con el flujo de la comunicación en la organización, ya que a través de estos canales, formales o informales, se desarrollan las interacciones entre los distintos niveles y personas que la componen.



4. FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Las comunicaciones al interior de las organizaciones pueden fluir en dirección vertical u horizontal. La *comunicación vertical* es divisible en dirección ascendente y descendente, mientras que la *comunicación horizontal*, es a que ocurre en el mismo nivel jerárquico. Sin embargo, es común que la dinámica de trabajo sea afectada por la presencia de factores que entorpecen el correcto flujo de las interacciones necesarias para llevar a cabo el trabajo y cumplir con las metas establecidas.

4.1. Barreras comunicacionales

Al respecto, en todo proceso de comunicación existen barreras que obstaculizan o impiden la comunicación entre las personas, siendo considerados como elementos no deseados que intervienen en el proceso y lo afectan en forma negativa, provocando que el mensaje recibido sea diferente del enviado (Chiavenato, 2004).

Las barreras identificadas por diversos autores son:

- barreras personales
- barreras físicas
- barreras semánticas
- atención selectiva
- credibilidad de la fuente
- diferencias de status
- presiones de tiempo
- sobrecarga de información
- filtración
- distorsión
- omisión



Las barreras personales corresponden a interferencias derivadas de las limitaciones, emociones, juicios de valor y marco de referencia de cada persona al interpretar un mensaje recibido. Esto quiere decir que, si la persona percibe amenaza, activa sus mecanismos de defensa y en consecuencia, reduce su habilidad para lograr entendimiento mutuo (Robbins, 1999). Se incluye aquí la percepción de cada individuo, los hábitos deficientes para escuchar, las motivaciones y sentimientos asociados.

Las barreras físicas se derivan de las interferencias que pueden distraer, como por ejemplo, la distancia física entre los interlocutores (comportamiento proxémico), la presencia de obstáculos en el ambiente, la existencia de canales saturados y congestionados o a ruidos en las oficinas.

Las barreras semánticas se relacionan con el lenguaje, signos o símbolos utilizados para comunicarse, así como el idioma que se esté hablando; se incluye aquí las jergas o lenguajes de los diversos grupos con quienes interactuamos.

La atención selectiva corresponde a la cuarta barrera comunicacional, la cual se aprecia cuando la persona bloquea cualquiera información nueva, sobre todo si no comparte las ideas vigentes, evitando el ingreso de cualquier dato que entre en conflicto con sus ideas preconcebidas.

Otra barrera que se identifica está vinculada con la credibilidad de la fuente, la cual afecta directamente la forma en que el receptor considera y reacciona ante las palabras, ideas y actos del comunicador. Esta barrera es complementada por Echeverría, quien reconoce la existencia de distorsiones derivadas de la ineficaz utilización de los canales existentes o son una consecuencia de acciones en donde no se cumplen las declaraciones, afirmaciones, promesas, pedidos u



ofertas comprometidas al hablar, afectando la confianza con quienes nos relacionamos (Echeverría, R. 1994).

En cuanto a las diferencias de status, los niveles jerárquicos al interior de una organización pueden actuar como importantes barreras que impidan el flujo de una comunicación exacta, precisa, honesta y oportuna, ya que los subordinados muchas veces distorsionan u omiten información frente sus superiores (Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnely J., 1997).

Las presiones de tiempo forman parte de las barreras comunicacionales en la medida que pueden ocasionar desinformación entre las personas y propiciar exclusiones en la transmisión formal del mensaje. Algo similar ocurre con la sobrecarga de información que ocasiona dificultades para absorber o responder adecuadamente información. Esta barrera cobra relevancia en la actualidad, por la alta densidad de información que llega vía electrónica, especialmente los correos tipo “spam” que contienen información comercial no solicitada, provocando serias alteraciones en la recepción de información (Ivancevich *et al*, 2005). Tanto las presiones de tiempo como la sobrecarga de información provocan que el mensaje sea filtrado, distorsionado o bloqueado (Chiavenatto, 2004). Más específicamente, la filtración, se produce cuando se manipula la información para que el receptor reciba sólo la información positiva o la aprecie como más favorable. La distorsión se produce cuando el contenido y significados originales del mensaje sufren una alteración, interrupción o modificación y el bloqueo o la omisión del mensaje se produce cuando algunos aspectos o partes importantes de la comunicación son cancelados o cortados.



4.2. Estrategias para optimizar los flujos comunicacionales

A continuación se presenta un resumen con la descripción del propósito de cada flujo comunicación, las posibles barreras que se presentan y las acciones para superar las barreras.

4.2.1. Comunicación ascendente

La ascendente fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Sus utilidades son permitir la retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer el progreso en la obtención de las metas y los problemas que se pueden estar presentando. Además es una buena forma para averiguar a partir de los propios trabajadores cómo mejorar las cosas en la organización.

Propósito	Barreras o problemas	Estrategias para superarlas
<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar retroalimentación a niveles superiores • Informar sobre progresos en obtención de metas y problemas actuales • Conocer opiniones de subalternos • Averiguar cómo mejorar las cosas 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora • Filtración • Pasar por alto • saturación 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de transmisión de información • Filtrar canales para enviar lo relevante • Favorecer clima libre de temores o represalias • Formalizar instancias de apelación • Reducir distancias entre niveles • Escuchar activamente • Desarrollo de reuniones con trabajadores • Participación en grupos sociales

4.2.2. Comunicación descendente

La comunicación descendente fluye de un nivel de un grupo u organización hacia un nivel inferior. La utilizan los líderes para asignar metas, dar instrucciones acerca de tareas, dar a conocer las políticas y procedimientos y ofrecer retroalimentación.



La comunicación no necesariamente debe ser oral o a través de un contacto directo, sino que también puede ser a través de medios escritos u otra forma de transmisión. El principal problema de este tipo de comunicación es la filtración, ya que mientras más sean los niveles por los que pasan los mensajes para llegar al final de la jerarquía, puede que gran parte de la información original se pierda o sufra una deformación, sin embargo, este efecto es posible de minimizar si se utiliza la retroalimentación que se otorga a través de la comunicación ascendente.

Propósito	Barreras o problemas	Estrategias para superarlas
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar metas • Dar instrucciones • Dar a conocer políticas y procedimientos • Señalar problemas necesarios de corregir • Retroalimentar rendimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Filtración • Número de enlaces 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación sobre la naturaleza y calidad del desempeño • Comunicación directa (saltarse canales) • Presentación clara de instrucciones • Explicar objetivos y expectativas a los empleados • Repetición de mensajes importantes.

4.2.3. Comunicación horizontal

La **comunicación horizontal** es aquella que tiene lugar entre miembros de un mismo grupo de trabajo, entre los integrantes de grupos de trabajo de un mismo nivel o entre personal horizontalmente equivalente.

Este tipo de comunicación es útil y necesario para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación, muchas veces cuenta con la autorización formal y otras veces surgen de manera espontánea para facilitar y agilizar la acción.



Propósito	Barreras o problemas	Estrategias para superarlas
<ul style="list-style-type: none"> • Ahorrar tiempo • Facilitar la coordinación • Solucionar problemas • Compartir información 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos al omitir canales verticales formales • Toma de decisiones o acciones ejecutadas sin el conocimiento o aprobación de niveles superiores 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar habilidades interpersonales intra e Inter. Grupos • Sistemas de recompensas que privilegian la cooperación • Reuniones inter departamentales • Toma de decisiones en grupo, comité, sindicato

Al margen de la identificación de los flujos comunicacionales y su funcionalidad, una de las barreras que puede tener repercusiones negativas tanto para el trabajador como para los resultados organizacionales lo constituye el ruido y la interferencia de personas no relacionadas con el proceso. Tal es el caso de los operadores de centrales de incendios forestales, quienes, en una evaluación efectuada durante el año 2002, identificaron esta barrera como una de las variables críticas que afecta la cadena formal de interacciones, en la medida que les impide comunicarse con quienes le entregan información sobre los focos de incendio o con quienes deben ejecutar una acción derivada de las decisiones que toman. En consecuencia esta condición ha tenido repercusiones importantes en su calidad de vida laboral, afectando sus niveles de estrés y salud física y mental.

5. REDES INFORMALES DE COMUNICACIÓN

El rumor forma parte de las redes informales de la comunicación, es decir, de aquellas comunicaciones que surgen de manera espontánea sin que necesariamente estén establecidas formalmente.

Los rumores surgen a raíz de situaciones importantes donde hay ambigüedad y frente a circunstancias que provocan ansiedad, tienen como propósito estructurar



y reducir la ansiedad, interpretar la información escasa o fragmentada, servir de vehículo para organizar a los miembros de un grupo y para dar a conocer el estatus y poder del emisor.

Algunas de las estrategias para disminuir este tipo de dificultades de la comunicación y que son factibles de implementar pueden ser:

- Anunciar un horario para tomar decisiones importantes
- Explicar decisiones y conductas incongruentes o secretas
- Dar a conocer riesgos de decisiones actuales y planes futuros
- Discutir abiertamente las posibilidades negativas

6. COMUNICACIÓN EFECTIVA

Por comunicación efectiva, como se mencionó anteriormente, entenderemos aquella que ocurre sólo cuando el receptor entiende y comprende exactamente el mismo mensaje que envió el emisor. Para esto existen una serie de alternativas de acción que las personas deberían considerar, especialmente quienes asumen posiciones de liderazgo y cuando se deba transmitir información de alta importancia y significación. Algunas de estas están relacionadas con:

- El desarrollo de mensajes escritos que se caractericen por su simplicidad y precisión en cuanto a lo que desean transmitir.
- Ejercitar y estar susceptible a asumir una escucha empática, es decir, poder colocar atención a lo que la otra persona emite y además, tratar de comprender el mensaje desde la perspectiva de quien lo emite, es decir, desde el otro, y cómo lo está viviendo éste.
- Debe mantenerse una coherencia entre el mensaje y la acción, por lo tanto debemos colocar atención no sólo a lo que decimos, sino que también a cómo lo decimos (comunicación verbal y no verbal).



7. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA ENTREGA DE REFUERZOS Y SANCIONES

La retroalimentación es información descriptiva que se le da a una persona o grupo, sobre su desempeño (conducta) con el fin de corregirlo o mantenerlo, sugiriéndole alternativas específicas de cambio conductual. La retroalimentación es información que le da a la persona una guía sobre si sigue o no el camino correcto en relación a cierto objetivo que dicha persona pretende lograr. Dicho de otro modo, la retroalimentación implica objetivos y un curso de acción y constituye información correctiva en relación a esos objetivos.

La retroalimentación adquiere relevancia como mecanismo de control de los procesos de las organizaciones, tales como la evaluación del desempeño, la identificación de brechas de formación o capacitación, como así también la detección oportuna de fallas o desviaciones de los procesos de trabajo al interior de la organización.

Esto implica que la retroalimentación, pueda ser considerada como un elemento crítico e imprescindible de considerar para el logro de los objetivos de la organización y de las personas que en ella trabajan.

La comunicación como elemento de relevancia en la organización es responsable de las demoras, errores en procesos, accidentes y deterioro de las relaciones interpersonales y viceversa.

Condiciones necesarias para una retroalimentación eficaz:

- Se relaciona con objetivos o normas mutuamente convenidas



- Es esencialmente objetiva, y las evaluaciones subjetivas cumplen un rol secundario.
- Está relacionada con un comportamiento e incidentes visibles e identificables, que pueden observar tanto el que recibe como el que le da la retroalimentación.
- Está equilibrada entre retroalimentación positiva y negativa.
- Se vincula a actividades respecto de las cuales la persona tiene control.
- Es amenazante en grado mínimo a la autoestima del propio individuo.

Finalmente, podemos destacar que entre los beneficios que tiene la comunicación efectiva se encuentran la desaparición de los rumores, una mejor comprensión de los problemas, se moviliza la capacidad colectiva de solución de problemas, favorece la identificación del personal e incrementa la participación, permite el establecimiento de políticas basadas en la participación y el consenso y aumenta la productividad y mejora el sentido de pertenencia de las personas en el ambiente en que se desenvuelve.

Por último, no debemos olvidar que somos el relato que nosotros y los demás contamos de nosotros mismos, y al modificar ese relato modificamos lo que somos.

El lenguaje no sólo nos permite hablar “sobre” las cosas: el lenguaje hace que sucedan cosas, crea realidades, ya que a través del lenguaje alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos, hacemos que ocurran cosas.

Por lo tanto, es nuestra labor como ergónomos incorporar esta mirada orientada hacia la comunicación como una variable crítica que no debemos olvidar en nuestros análisis y que puede favorecer la implementación de las estrategias de cambio o las intervenciones que en el ámbito organizacional realicemos.



8. BIBLIOGRAFÍA

Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice-Hall, México, 1999.

Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. Las Organizaciones. Ed. McGraw-Hill/Irwin, Colombia, 1996.

Resumen del Texto:

- *La comunicación es un proceso que puede ser causal de alteraciones en la organización, provocando daños, accidentes y demoras.*
- *Un análisis ergonómico debe incorporar el funcionamiento de los flujos comunicacionales, dentro del análisis sistémico que sustenta el modelo ergonómico.*
- *La articulación de los cambios o las actividades de rediseño ergonómico pueden favorecerse y potenciarse con una comunicación efectiva del mensaje que se quiera entregar.*
- *La comunicación transmite mensajes en forma verbal y no verbal, siendo este último responsable de gran parte de la interpretación de su contenido.*
- *Los flujos comunicacionales permiten regular la trasmisión oportuna y efectiva de la información al interior de la organización; sin embargo, existen barreras que pueden impactar negativamente en los resultados de la organización.*
- *Existen estrategias para manejar las comunicaciones organizacionales, relacionadas con el control de la comunicación informal, simplicidad en la entrega del mensaje, la atención centrada en el receptor, congruencia entre la comunicación verbal y la no verbal y la retroalimentación.*



1. Preguntas:

- Analice las comunicaciones en su propia organización. Al respecto conteste:
 - Qué tipo de flujo predomina. Ventajas y desventajas
 - Identifica algunas de las barreras comunicacionales señaladas en este documento
 - Cuál ha sido el impacto de las barreras en los resultados de la organización (accidentes, errores, desorganización, pérdidas, etc.)