

INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, las cuales a su vez se encuentran constituidas por recursos tanto físico, financieros, tecnológicos y humanos, en tal sentido, todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes, o a la prestación de servicios están destinadas al recurso humano.

Esta producción de bienes o servicios no daría los resultados esperados sin un efectivo proceso de comunicación, que permita no sólo coordinar y controlar, sino también dirigir, todas sus fuerzas y energías a la consecución de los objetivos propuesto.

Es por ello que puede considerarse a la comunicación como un proceso de intercambio de mensajes que involucren en parte conocimientos y emociones entre los empleados que intervienen en él, mediante la utilización de un código común y de un medio idóneo, y en base a ello establecer objetivos y metas alcanzables, basado en un sistema de ideas, normas y valores de la organización.

El éxito o fracaso de cualquier organización, así como de quienes la dirigen, está vinculado con la calidad de dicho proceso y de la forma como se establece, así como de la eliminación de las barreras que le puede afectar.

Plantear el tema de la comunicación representa una inquietud para cualquier empresa que se preocupe por sus trabajadores. Por lo tanto esta investigación tendrá como objetivo fundamental evaluar la efectividad de la comunicación en las relaciones laborales del personal en las empresas publicas del estado Monagas, en tal sentido el presente trabajo está enmarcado en la siguiente estructura:

Capitulo I: Diagnostico del problema, en él se planteó la especificidad del problema, las características del tema, su naturaleza y la justificación que respalda este estudio.

Capitulo II: Desarrollo, contiene el estudio de viabilidad, la fundamentación teórica del área, análisis critico y reflexivo de las teorías, definición de términos, metodología del área y el plan de actividades.

Capitulo III: Análisis de resultado, en él se establecen el análisis critico, resumen analítico, conclusiones y recomendaciones, derivadas de los resultados obtenidos en la investigación.

CAPITULO I

DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

Especificidad Del Problema

La comunicación a lo largo de toda la humanidad se ha constituido en un elemento de vital importancia para el hombre, porque le permite el intercambio de ideas y experiencias con los semejantes.

La moderna administración reconoce que la mayoría de los trabajadores ocupan gran parte de el tiempo comunicándose. Por lo tanto, las organizaciones publicas deben concientizar a todos los miembros, principalmente a quienes dirigen y coordinan al personal, sobre la importancia y la marcada influencia en la productividad de la empresa.

Muchas organizaciones en el mundo se han precipitado al fracaso por lo ineficiente del proceso comunicacional entre los empleados, cuando a un subalterno no se le expresan claramente los elogios o las amonestaciones, o cuando las instrucciones no son claramente expuestas, es común observar que el empleado

manifiesta entenderlas, pero en la práctica no ocurre así. En consecuencia se pierde tiempo, energía y dinero.

En este proceso las personas intentan compartir significados mediante mensajes y símbolos, de igual manera se cumplen funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control. Una comunicación eficiente es una de las prioridades para las organizaciones. Con regularidad, los gerentes, como otros empleados no se dan cuenta de lo importante que es para ellos compartir información con otros miembros de la empresa. Se sabe que la compañía es un sistema y todos los integrantes necesitan saber lo que hace el grupo, con la finalidad de poder trabajar mancomunadamente.

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, 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 institución que se respete, debe priorizar dentro de la estructura organizacional un sistema de información que dinamice los procesos que a nivel interno confortan la entidad y la proyectan hacia el 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 grupales.

Con relación al Estado Monagas, las empresas publicas giran en torno a un conjunto de particularidades, donde la alta gerencia no desarrollan un proceso de comunicación acorde con las tareas inmersa en los distintos departamentos que las integran, generando dificultad para dar respuestas inmediatas a los problemas que puedan presentarse en el ambiente laboral. Al existir en la organización un proceso efectivo se logrará crear un ambiente de confianza y apertura al libre flujo informativo, fomentando la motivación, cooperación, coordinación y satisfacción hacia el rendimiento del trabajador y el refuerzo del pensamiento colectivo, lo cual contribuye a alcanzar los fines y objetivos de la entidad.

Pero cuando esta falla, su efecto se hace sentir en el clima organizacional deteriorando y dando paso a los conflictos. La carencia de estrategias comunicativas, 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, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno.

Característica Del Tema

Toda organización necesita de un proceso comunicacional para poder subsistir y lograr el triunfo. Esto implica que el intercambio de información y conocimiento se produzcan con éxito, y que la estructura gramatical del lenguaje utilizado sea apropiado y en consecuencia entendido por los empleados.

Para que el proceso se produzca con eficiencia en las empresas públicas del Estado, a los gerentes les corresponde desempeñar un rol importante por cuanto deben generar notas, instrucciones, disposiciones y reglas que tienen que llegar a los subordinados diariamente, para luego procesar la eficacia de las instrucciones por la retroalimentación del mensaje. De esta forma, conocen mejor a los empleados, al trabajo que hacen y a las trabas que pueden impedir el flujo de información.

Dentro de la comunicación existen una serie de barreras que interrumpen el proceso, las cuales se conocen como las interferencia derivadas de las limitaciones, emociones y valores humanos del individuo, las interrupciones que se presentan en el ambiente en donde se produce esta, la distancia física entre las personas y restricciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en el proceso. Además de estas se puede experimentar tres dificultades la omisión, la distorsión y la sobrecarga.

La comunicación es la primera área que debe enfocarse al estudiar las interacciones humanas y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento humano. En esta área las personas pueden hacer grandes procesos para mejorar su propia eficacia en las relaciones interpersonales o con el mundo externo.

En el comportamiento humano las personas son portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo y comunicación, no debe olvidarse que son portadores de diferentes características, de personalidad, expectativas y objetivos individuales. Por ello, presentan ciertas particularidades que modelan el comportamiento dentro de las organizaciones. El hombre es proactivo, ya que se comporta en la medida que se le permite satisfacer las necesidades y lograr los objetivos y aspiraciones. Por esto, reacciona y responde frente a su ambiente, frente a las políticas y procedimientos de la organización, o colabora con ello, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor.

No debe olvidarse, que se trabaja con seres humanos que perciben, evalúan, piensan y toman decisiones; por ello, es vital explorar en forma comunicacional aspectos psicológicos, de su comportamiento, así como identificar las respuestas que se emiten a partir de los gestos, articulaciones o hasta del silencio.

Además, la organización debe contar con un líder capaz de inspirar confianza, lealtad y crear un ambiente agradable que permita desarrollar las actividades laborales. Proporcionar a los empleados la satisfacción de las necesidades, planificar la vía a seguir para el logro de las metas, prever y contrarrestar los posibles obstáculos que impiden el logro de las metas del trabajador con las de la organización para que éste se sienta comprometido con los objetivos de la empresa.

Como puede notarse, si en una organización en especial en las Empresas Públicas del Estado que es objeto de estudio, al no existir procedimientos para lograr un proceso efectivo, no podría llevarse eficazmente las relaciones laborales y por ende la efectividad del desempeño. Para ello es conveniente una serie de normas, como las de transmitir un mensaje con claridad para que los receptores puedan entenderlo. De igual manera, se debe tomar la precaución de atraer la atención del receptor o receptores en el momento en que se informa algo, ya sea de un mensaje oral o escrito.

Naturaleza Del Tema

En el caso de las empresas públicas del Estado, el proceso de comunicación tiene que ser fluido a fin de asegurar que todos los empleados se entiendan, que no exista contradicción por falta de información y que se permita proyectar una buena imagen ante el colectivo. Si en estas organizaciones no atienden a satisfacer los requerimientos de una buena comunicación, se pueden producir consecuencias negativas, por ejemplo (el desconocimiento de nuevos procedimientos, la usurpación de funciones y la casi nula información) que pueden afectar las relaciones entre empleados y por ende de la entidad. Tal como se refiere Chiavenato (1994), **a diario se observan las huelgas causadas por conflictos entre empleados y directivos, despidos masivos y preocupación por la ineficiencia en la dirección dentro de la organización, esto debido a falta de comunicación efectiva (pag. 86).**

De esta manera se evidencia que si la comunicación falla en el seno de las empresas públicas, se producen irregularidades que luego tratan de ser justificadas argumentándose desconocimiento, falta de instrucciones o información recibidas a medias. Esto puede conducir a un malestar en la organización lo que genera incomodidad en el trabajo, un ambiente no adecuado, conflictos y otros aspectos negativos.

Por otra parte, cuando a los empleados no se les informa oportunamente sobre el avance del trabajo, las aspiraciones en relación a las tareas que cada trabajador debe desarrollar, las opiniones sobre aspectos que pueden ser mejoradas o implementados; se producen grandes brechas que pueden conducir a la empresa a un difícil ambiente laboral, lo que puede afectar la productividad de cada empleado y en consecuencia, la eficiencia de ella.

Justificación

La comunicación es el elemento clave dentro de toda organización; por ello, es pertinente que sus integrantes mantengan un proceso fluido, eficaz, dinámico e interactivo en lo que a intercambio de información y uso de la misma se refiere para garantizar que los objetivos y propósitos institucionales se logren. Sin ella, sería imposible que un empleado reciba instrucciones, que conozca lo que hacen sus compañeros, que los gerentes den instrucciones y que se produzcan oportunidades cooperativas, ya que sin el intercambio de información se hace casi imposible que las personas participen.

En el caso específico de las empresas públicas del Estado, el proceso de comunicación presenta fallas que afectan de manera negativa el clima organizacional y la productividad, generando conflictos. Por lo antes señalado, corresponde a quienes dirigen a las empresas asegurar que los empleados entiendan con claridad las instrucciones, de crear un ambiente favorable para que los subalternos puedan expresar con libertad las inquietudes, ideas, aportes, reclamos y cualquier otro aspecto que sea necesario tanto para el interés de la empresa como del personal. Además atender oportunamente los conflictos tan pronto aparezcan y mejorar la eficiencia de la organización.

La investigación propuesta es importante, porque existe la posibilidad de demostrar que toda organización debe contar con un flujo de comunicación efectivo que le permita conocer las fallas o deficiencias que puedan interrumpir el desenvolvimiento en las actividades.

Finalmente se considera que será relevante como modelo para ser aplicado en otras empresas y como antecedentes a futuras investigaciones.

CAPITULO II

DESARROLLO

Estudio De Viabilidad

La investigación presentada es viable, ya que está enmarcada dentro de los lineamientos teóricos referentes a la comunicación, mediante esta se efectuará un análisis en el proceso comunicacional, con el fin de eliminar las barreras que causan distorsiones en la transmisión de información permitiendo así optimizar las relaciones laborales entre los empleados de las empresas públicas del Estado Monagas. Con referencia a los alcances y logros el trabajo tiene el siguiente impacto :

Económico: el trabajo es factible, ya que al ser de tipo documental la información es de fácil acceso, porque se encuentran en libros, revistas, periódico y paginas web que contienen todo lo referente al tema planteado.

Práctico: puede ser utilizado por otras empresas recurriendo algún tipo de instrumento de recolección de datos como entrevistas, encuestas, cuestionario, entre otros. Para conocer acerca de la efectividad de la comunicación y de las barreras que obstaculizar el proceso dentro de la organización.

Técnico: se acudieron para la obtención de la información computadoras, scanner y fotocopadoras.

Social: se puede utilizar como antecedente para futuras investigaciones.

Fundamentación Teórica Del Área

La comunicación organizacional y la productividad son dos variables que se han estudiado a fondo en las ciencias administrativas; lo que sin duda demuestra la importancia que tienen éstas dentro del contexto organizacional.

Algunos investigadores se han dirigido en forma individual a la comunicación y a la productividad en las organizaciones y otros las han asociado con otros factores para objeto de investigación. En relación con el problema planteado hasta los momentos se localizaron los siguientes trabajos.

Antecedentes

Antecedentes Locales

Marabay, G. (2001). **La comunicación gerencial y su incidencia en el comportamiento de los empleados de la Alcaldía de Maturín**. Tesis de grado para optar al título Licenciado en Administración en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. El objetivo general fue analizar la incidencia de la comunicación general en el clima organizacional de los empleados de la Alcaldía. Concluyó que no existe una política de comunicación abierta flexible entre gerentes y empleados, lo que ha favorecido la aparición de un comportamiento organizacional aislado en un ambiente tenso y poco cooperativo.

En la cita antes expuesta se muestra que sino existe un proceso de comunicación eficaz y flexible, se hace sentir dentro del clima organizacional un ambiente de conflictos e incertidumbres entre los empleados.

Martínez, L y Zerpa, C. (1998). **El estilo de liderazgo y el proceso de comunicación en la Empresa Drealng Flow**. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en gerencia de Recursos humanos en la universidad de Oriente, núcleo Monagas. El objetivo fue investigar las consecuencias del proceso de comunicación en el liderazgo proyectado por la gerencia de la empresa. Concluyeron que el poco acercamiento de los gerente hasta los empleados afectaban negativamente la imagen que éstos poseían sobre el liderazgo.

Por lo antes señalado, se evidencia que un líder, para permanecer como tal, debe velar por un buen proceso de comunicación a fin de que en la organización todos estén informados.

Medina, H. (1999). **Alternativas para mejorar el proceso comunicacional entre el rector y los directivos del instituto Pedagógico de Maturín**. Trabajo de investigación para optar al título de Magíster en Gerencia Educativa en el Instituto Pedagógico de Maturín. El objetivo fue estudiar el proceso comunicacional y sus características, entre el equipo directivo del Instituto Pedagógico de Maturín y el rector de la universidad. Concluyó que no se fomenta la armonía ni la cooperación por las fallas comunicacionales que impiden un acercamiento inmediato entre los directivos y el rector de la universidad.

De esta manera se evidencia que si la comunicación falla entre los directivos y el rector, existe una mal planificación del proceso y por ende desviación de información.

Rivas, R. y Rodríguez A. (2001). **Propuesta para Mejorar el Proceso de la Comunicación entre el Personal que Labora en la Contraloría General del Estado Monagas**. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo Monagas. El objetivo fue estructurar una propuesta para mejorar el proceso de comunicación entre el personal que labora en la Contraloría General del Estado Monagas. Concluyeron que el desconocimiento de los nuevos procedimientos fiscales de control, la usurpación de funciones y la casi nula información que se ofrece a los funcionarios, de esta manera se evidencia que existen fallas dentro del proceso y malestar en el área laboral.

De lo citado se deduce que si la comunicación falla en el seno de la Contraloría, se producen irregularidades por la falta de instrucciones o información que generan un ambiente no adecuado, conflictos y otros aspectos negativos.

Teorías Comunicacionales

La revisión de literaturas sobre la comunicación permite presentar algunas teorías que a continuación se mencionan:

Teoría "X" y Teoría Y de Douglas Mc. Gregor (1960)

Los principios sobre los cuales Mc. Gregor creó esta teoría de la conducta humana están basados en los trabajos de Taylor, Hawthorne y el modelo para estudiar las necesidades humanas de Maslow. (ver gráfica 1)

La Teoría "X", postula que el principio fundamental de una organización está centrado en la dirección y el control por medio del ejercicio de la autoridad. De acuerdo a esta teoría, la comunicación dentro de una organización presenta las siguientes características:

- a) Los mensajes fluyen en dirección descendente.
- b) La toma de decisiones es responsabilidad de las personas situadas en cargos de alta jerarquía.
- c) Las comunicaciones ascendentes están limitadas a buzón de sugerencias, reuniones y espionaje dentro de los mismos empleados.
- d) Las comunicaciones descendentes se limitan a mensajes informativos y al anuncio de las decisiones tomadas, esto hace que se propaguen los rumores y se distorsionen los mensajes.
- e) Las relaciones interpersonales entre empleados y gerentes son mínimas y plagadas de recelo y desconfianza.
- f) Debido a que las comunicaciones ascendentes, prácticamente no existen, la toma de decisiones se basa en informaciones parciales e inexactas.

El resultado de estos sistemas de comunicación entre los empleados será la aparición de un ambiente de desconfianza, miedo y falta de comunicación.

De acuerdo a la Teoría "Y", la comunicación debe tener las siguientes características:

- a) Los mensajes deben seguir una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización.
- b) La toma de decisión contará con la participación de los miembros de todos los niveles de la organización.
- c) Debido al feed back ascendente, no será necesario ningún sistema ascendente complementario.
- d) Las interacciones entre gerente y empleado serán frecuentes y confiadas.
- e) El flujo descendente de los mensajes será suficiente para satisfacer las necesidades de los empleados.
- f) La toma de decisiones estará basada en mensajes más exactos, por lo tanto serán más Justas las decisiones tomadas.

Debido a la naturaleza abierta de este sistema de comunicaciones, existirá un ambiente de confianza mutua por lo cual se eliminará la propagación de rumores complementarios.

De igual manera, en la misma línea de investigación Rensis Likert (1967), formuló 4 sistemas gerenciales, de los cuales el número 4 es paralelo a la Teoría "Y" y al enfoque de los recursos humanos de Maslow. Sistema 4: participativo: Es el sistema democrático por excelencia, las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y

la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. este instrumento ha sido probado en diversas organizaciones, por lo cual se afirma que tiene un alto nivel de productividad.

La Teoría X y Teoría Y como diferentes concepciones respecto de la naturaleza humana.

Cuadro 1.

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
Los mensajes fluyen en dirección descendente.	Los mensajes deben seguir una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización.
La toma de decisiones es responsabilidad de las personas situadas en cargos de alta jerarquía.	La toma de decisión contará con la participación de los miembros de todos los niveles de la organización.
Las comunicaciones ascendentes están limitadas a buzón de sugerencias, reuniones y espionaje dentro de los mismos empleados.	La toma de decisiones estará basada en mensajes más exactos, por lo tanto serán más justas las decisiones tomadas.

Introducción a la Teoría General de la Administración. (pág. 536). Chiavenato (1994). Colombia.

Grafico 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow. Introducción a la teoría general de la administración.

(pág. 522). Chiavenato (1994). Colombia.

Teoría de la Comunicación en las Relaciones Humanas, de Lawrence, Paul R. (1970).

Después del desarrollo de las consecuencias de las experiencias de Hawthorne y de la experiencia sobre el liderazgo, los investigadores centraron su atención en las oportunidades para escuchar y aprender de las reuniones de grupo y observar los problemas de comunicación intergrupal en las empresas. Se identificó la necesidad de elevar la competencia de los administradores a través del trato interpersonal, con el propósito de adquirir condiciones para enfrentar con eficiencia los complejos problemas de comunicación, como también de adquirir confianza y franqueza en las relaciones humanas.

En este sentido, la teoría de las relaciones humanas creó una presión sensible sobre la administración para modificar las maneras rutinarias de dirigir las organizaciones. El enfoque de las relaciones humanas adquirió cierta imagen popular, cuyo efecto real fue obligar a los administradores a:

Chiavenato, (1994):

- **asegurar la participación de los estratos inferiores en la solución de los problemas de la empresa.**
- **Incentivar la franqueza y confianza entre los individuos y los grupos en la empresa.**(pag. 202).

La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos principales:

Chiavenato, (1994):

- proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. (Ídem).

Estos dos propósitos, en conjunto, promueven un ambiente que conduce a formar espíritu de equipo y a lograr un mejor desempeño en las tareas.

+ =

Grafico 2. Principales propósitos de la comunicación como actividad gerencial. Introducción a la teoría general de la administración. (Pág. 185). Chiavenato (1994). Colombia.

De lo citado se deduce que en las teorías de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación entre las personas y para explicar con claridad a los subordinados, las razones de las decisiones tomadas. Los subordinados deben recibir de los superiores un flujo de comunicación eficaz de suplirles las necesidades. A la vez, los superiores deben recibir de los primeros un flujo de comunicación capaz de darles una idea adecuada de lo que está sucediendo.

Dentro de este contexto surge la necesidad de que el administrador esté revisando periódicamente el trabajo de sus subordinados, para evaluar su desempeño y habilidades. Esa necesidad de evaluación se fundamenta en tres aspectos, según Chiavenato (1994):

- el hombre trabaja mejor cuando conoce modelos de su trabajo.
- La organización opera más eficiente, cuando tanto el obrero como su jefe saben cuáles son las responsabilidades y estándares de desempeño que la empresa espera obtener de ellos.
- Cada obrero puede ser ayudado para que dé la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades.(Pág. 186)

Redes de comunicación de Leavitt Haroldo (1970).

Los patrones, cadenas o redes de comunicación han sido extensamente investigados. Un mensaje puede ser enviado de una persona a otra dentro de varias alternativas de patrones o canales de comunicación. Cada uno de eso patrones o canales presenta características diferentes de eficiencia, rapidez, unión, exactitud, etc. El estudio de las redes de comunicación intentó inicialmente encontrar la mejor manera de comunicar. En la actualidad se ha llegado a la conclusión de que no existe una manera universal de comunicarse dentro de las empresas, pues los datos y la información son enviados con una inmensa variedad de propósitos. La manera más eficaz de comunicar mensajes depende de factores situacionales. No obstante, un análisis de las redes de comunicación puede ayudar a determinar cuál es la manera más indicada de comunicar en cada una de las situaciones.

Leavitt, para comprobar su teoría experimentó con un grupo de cinco personas para verificar cuál es la mejor estructura de redes o cadenas de comunicación. Intentó construir tres tipos de redes : en forma de rueda, de cadena y de círculo.

Efectos de diferentes patrones de comunicación sobre las personas

Cuadro 2.

Redes de comunicación			
Características	Rueda	Cadena	Círculo

Rapidez de influencia	Rápida	Rápida	Lenta
Exactitud	Buena	Buena	Pobre
Énfasis en el líder	Muy pronunciada	marcada	ninguna
Moral	Muy pobre	pobre	Muy buena
Flexibilidad para el cambio en el cargo	Lenta	Lenta	Muy buena

Introducción a la Teoría General de la Administración. (pág. 187). Chiavenato (1994). Colombia.

Leavitt Concluyó lo siguiente: en las tareas simples, la rueda es mucho más eficiente que la cadena, la cual, a la vez, es más eficiente que el círculo. En otras palabras, los grupos de individuos colocados en rueda, al cabo de algunos pocos ensayos resuelven los problemas de manera ordenada, nítida, rápida, clara y bien estructurada, con el mínimo de mensajes. En el círculo, grupos similares resuelven el mismo problema con menor rapidez, nitidez, orden y claridad con relación a las tareas individuales y a la estructura de la organización, y gastan también más papel.

Además, observó que en cada una de esas redes cuando se introduce una idea, nueva y brillante, hay mayor probabilidad de que sea aceptada de manera más rápida en el círculo que en la rueda. Si se introduce en la rueda una nueva idea, es probable que sea rechazada, con la disculpa de que todos están ocupados. En ciertas actividades industriales que existen velocidad, claridad de organización, orden en la tarea, uso racional del papel, etc., la rueda puede ser altamente rutinizante, al no abarcar muchos aspectos, y, debido a su carácter centralizado, parece funcionar mejor. Pero, si los criterios de eficiencia involucran aspecto más efímeros como aceptación de la creatividad, flexibilidad en el tratamiento de nuevos problemas, moral generalmente alta, el círculo, por ser más igualitario y descentralizado, parece funcionar mejor.

La Comunicación

La comunicación es el gran lubricante de la organización, imprescindible para la gestión de la misma. A este respecto Chiavenato (2001) menciona que: **La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra. (p. 87)**

Todo organismo vivo tiene la necesidad de comunicación, pues es esencial en el medio de vida desde que nace hasta que muere. Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con el ambiente mediante la comunicación.

Fundamentos de la Comunicación

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores.

Desde las más primitivas organizaciones humanas los individuos necesitaron manifestar sus sentimientos, sus ideas, y comunicarlas a los demás. La comunicación es tan importante que muchas veces el éxito que alcancemos en la vida depende de la capacidad que tengamos para comunicar nuestros pensamientos y a la vez para recibir y apreciar las comunicaciones de otras personas.

Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos personas, un emisor y un receptor. Una sola persona no puede comunicarse. Únicamente uno o más receptores pueden completar un acto de comunicación.

Se dice que las personas se comunican por medio de las palabras del habla, de la escritura, de pinturas e imágenes, de gestos, etc., o a través de la radio, periódicos u otros medios.

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el receptor y previendo cuál será su feedback (hacer las cosas correctas perfectamente). Para ello deben tener presente los siguientes principios:

- 1.- Principio de claridad, es cuando una comunicación lleva implícito con claridad el contenido del mensaje, y es entendido por la persona a quien va dirigido.**
- 2.- Principio de la atención, enfatiza el grado de interés que presenta el receptor en el momento que se transmite una información.**
- 3.- Principio de integridad, con este se persigue demostrar que la comunicación es utilizada con la finalidad de intercambiar ideas, tanto personal (individuales) como en las organizaciones.**
- 4.- Principio del uso estratégico de la organización informal, este trata de la interacción que resulta entre las personas de la empresa.**

Importancia de la Comunicación

La coordinación del trabajo es imposible sin comunicación, lo que provocaría el colapso de las organizaciones. También la cooperación se vuelve imposible, dado que las personas no pueden comunicar a los demás las necesidades y opiniones.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. La gente comprende mejor sus labores y se siente más involucrada en ellas.

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 aquella. Por estas razones, toda institución que se respeta, debe priorizar dentro de la 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.

Proceso de la Comunicación Bidireccional

El proceso de la comunicación bidireccional es el método por el cual un emisor establece contacto con un receptor por medio de un mensaje. Este proceso consta siempre de ocho pasos, así sea que las dos partes hablen, recurran a señales manuales o empleen medio de comunicación de tecnología avanzada.

Desarrollo de una idea: El paso 1 es desarrollar la idea que el emisor desea transmitir. Éste es el paso clave, ya que si el mensaje carece de valor, todos los demás pasos resultarán inútiles.

Codificación: El paso 2 es codificar (convertir) la idea en las palabras, gráficas y otros símbolos de transmisión más convenientes. En este punto el emisor determina el método de transmisión a fin de que palabras y símbolos puedan organizarse en forma acorde con el tipo de transmisión.

Transmisión: Una vez elaborado el mensaje en su totalidad, el paso 3 es transmitirlo con el método elegido, como un memorando, una llamada telefónica o una visita personal. El emisor también elige cierto canal, como el de eludir o no al supervisor, y cuida que la comunicación ocurra en el momento oportuno.

Recepción: La transmisión permite que otra persona reciba un mensaje, lo cual es justamente el paso 4. En este proceso la iniciativa pasa a manos del receptor, quien debe sintonizarse en una forma acorde con la recepción del mensaje. Si éste es oral, es preciso que el receptor sea un buen oyente, habilidad a la que nos referimos en breve. Si el receptor no cumple con su función como tal, el mensaje se pierde.

Decodificación: El paso 5 es decodificar el mensaje para que resulte comprensible. Es obvio que el emisor desea que el receptor comprenda el mensaje exactamente en los términos en que fue emitido. La comprensión sólo puede ocurrir en la mente del receptor. Un comunicador puede lograr que los demás lo escuchen, pero no puede hacer nada para lograr que lo comprendan.

Aceptación: Una vez que el receptor ha obtenido y decodificado el mensaje, tiene la opción de aceptarlo o rechazarlo, en lo cual consiste el paso 6. La aceptación es cuestión de elección y grado, de modo que el receptor ejerce considerable control sobre la posibilidad o no de aceptar el mensaje en su totalidad o sólo parcialmente. Algunos de los factores que influyen en la decisión de aceptación giran en torno a las percepciones acerca de la precisión del mensaje, la autoridad y credibilidad del emisor y las implicaciones de comportamiento para el receptor.

Uso: El paso 7 del proceso de la comunicación es el uso de la información por parte del receptor. Éste puede desecharla, ejecutar la tarea de acuerdo con las indicaciones recibidas, guardar la información para su uso en el futuro o proceder de muchas otras maneras. Éste paso de acción es de gran importancia, pero de cualquier modo el control acerca de qué hacer es en gran medida atribución del receptor.

Suministro de retroalimentación: Cuando el receptor reconoce la validez del mensaje y responde al emisor, tiene lugar la retroalimentación. Con la retroalimentación concluye El circuito de la comunicación, dado que representa un flujo de mensajes del emisor al receptor y, en correspondencia.

Difícilmente puede concebirse una comunicación que no sea bidireccional. Esta comunicación ayuda a los emisores a expresarse, a aclarar sus ideas y a animarse mediante el agradable proceso de la autoafirmación.

En la compleja sociedad actual, donde en forma continua se habla a las personas, las oportunidades de que estas respondan no son múltiples. Sin embargo la reciprocidad comunicativa es la esencia misma de la comunicación. Cuando no se obtiene la comunicación bidireccional, y ni se consigue que los receptores sientan que pueden contestar, se producen problemas graves. Uno de ellos es el resentimiento de las personas cuando siempre se les indica lo que debe ser y no tienen oportunidad de dirigir su propio destino, una roca sobre la que se funda el paternalismo de muchas industrias (familias, gobiernos).

Sólo la auténtica comunicación bidireccional puede superar los sentimientos latentes de impotencia, resentimiento y monotonía, y así de ganarse la gratitud genuina de quienes desean participar en ella.

Stoner y Freeman (1994) dicen que para que exista el proceso de comunicación se debe seguir un modelo a saber:

Transmisor Recibir

Grafico 3. Modelo del Proceso de Comunicación. Administración. (pág. 67). Stoner y Freeman (1994). México.

Posibles Problemas en la Comunicación Bidireccional

La comunicación bidireccional no es exclusivamente benéfica. También puede causar dificultades. Es probable que dos personas estén en profundo desacuerdo con relación a un tema; una vez expuestos los diferentes puntos de vista, cabe la posibilidad de que se polaricen, lo que significa la adopción de posiciones

extremas. Frente a la amenaza de perder en una discusión, la gente tiende a prescindir de toda lógica y racionalidad y adoptar en cambio un razonamiento defensivo, es decir, culpa a los demás, reúne y utiliza datos en forma selectiva y reprime los sentimientos negativos.

Otra dificultad que puede presentarse es la disonancia cognoscitiva, consiste en el conflicto y angustia internos que ocurren cuando la gente recibe información incompatible con su sistema de valores, decisiones tomadas en el pasado o cualquier otro tipo de información en su poder.

Los emisores deben comunicarse siempre con sumo cuidado, dado que la comunicación es una forma muy sugestiva de revelar su mentalidad a los demás, así como fuente de posibles evaluaciones; al hablar nos exponemos también a que los demás nos juzguen. Este aspecto de la comunicación genera la presión a proceder para salvar el honor, el intento de proteger de agresiones nuestra valiosa identidad.

Símbolos de la Comunicación

Los símbolos que hacen posible el proceso de comunicación son los siguientes:

• Palabras

Las palabras son el principal símbolo de comunicación en el trabajo. Muchos empleados dedican la mayoría de su tiempo a comunicaciones verbales de una u otra modalidad. La mayor dificultad es que casi todas las palabras de uso común poseen varios significados.

La variedad de significados de las palabras suele ser asombrosa. Existen más de cien aplicaciones distintas para los vocablos de uso común. Muchos de estos significados son enteramente diferentes entre sí. Por lo tanto, es necesario ubicar palabras claves en el contexto de otras palabras y símbolos para que el significado se restrinja dentro de límites precisos y se reduzca al mínimo la posibilidad de confusiones. En consecuencia los comunicadores eficaces conceden mayor importancia a las ideas que a las palabras en sí mismas. No son las palabras sino las personas las que dotan a algo de significado.

El contexto dota parcialmente de significado a las palabras mediante las claves que la gente recibe de su entorno social. Las claves sociales son elementos de información positivos o negativos que influyen en reacciones de las personas en la comunicación. Claves sociales son las denominaciones de los puestos de trabajo, los patrones en el vestir y el uso histórico de las palabras en una región o grupo étnico de un país.

Dada la dificultad de dotar de un significado preciso a las palabras aun ubicándolas en un contexto definido, un supuesto razonable en este caso es que si estos símbolos pueden simplificarse, al receptor le será más fácil comprenderlos. Si se emplea además el tipo de símbolos preferibles para el receptor, éste será más receptivo. Éste supuesto sirve de base a la idea de la legibilidad, el proceso consistente en volver más comprensibles tanto la redacción como el habla. El grado de dificultad de gran parte de la documentación organizacional para uso de empleados y clientes es superior al de los niveles estándar de legibilidad la gran mayoría de las ocasiones, por tal motivo la verificación de la legibilidad y la simplificación de los documentos se han vuelto aún más importantes, para evitar de que los mismos sean calificados de difíciles y muy difíciles.

Por lo tanto, se aconseja lo siguientes lineamientos para una redacción legible, usar palabras y frases sencillas, usar pronombres personales como usted o ellos, utilizar ilustraciones, gráficas, recuerde que una imagen dice más que mil palabras. Use oraciones y párrafos breves, únicamente las palabras necesarias y implemente una estructura clara para acentuar las ideas que considera más importantes.

• Imágenes

El segundo tipo de símbolos de comunicación. Las imágenes sirven para dar mayor claridad a la

comunicación por medio de palabras.

Las imágenes poseen la facultad de causar poderosas impresiones visuales, pero para ser verdaderamente eficaces, éstas deben completarse con palabras y acciones cuidadosamente elegidas que ronde en la exposición de una idea.

- **Acción (COMUNICACIÓN NO VERBAL)**

El tercer tipo de símbolos de comunicación es la acción, también llamada comunicación no verbal. Un apretón de manos y una sonrisa, poseen significados, como también un aumento de sueldo.

Es frecuente que se ignoren dos importantes aspectos de la acción. Uno de ellos es que la omisión de acciones es un relevante medio de comunicación. El administrador que se abstiene de elogiar a un empleado por un trabajo bien hecho. Dado que emitimos mensajes por igual, tanto por medio de la acción como de la inacción, casi todo el tiempo nos comunicamos en el trabajo, independientemente de las intenciones.

El segundo aspecto es que las acciones son más elocuentes que las palabras, al menos a largo plazo. Los administradores que dicen una cosa pero hacen otra se darán cuenta muy pronto de que los empleados prestan oídos fundamentalmente a lo que hacen. El comportamiento de un administrador es la clave social más poderosa.

Cuando existe una diferencia entre lo que se dice y lo que se hace, se da un vacío de credibilidad. La credibilidad de la comunicación se base en tres factores: confiabilidad, experiencia y dinamismo. Estos tres factores sugieren que los administradores deben actuar con integridad, hablar con base en un sólido fundamento de conocimientos y hacer llegar los mensajes a los demás con entusiasmo y seguridad en sí mismos.

Una de las partes más importantes de la comunicación no verbal es el lenguaje corporal, por medio del cual los individuos comunican con su cuerpo significados a los demás en la interacción personal. El lenguaje corporal es un valioso complemento de la comunicación verbal en prácticamente cualquier lugar del mundo. Las expresiones faciales son fuentes de lenguaje corporal especialmente importantes en situaciones de trabajo.

A pesar de la gran cantidad de información disponible acerca de las claves no verbales, la interpretación es sumamente subjetiva y está sujeta a un amplio margen de error. Se impone, por tanto, ser prudentes.

La Comunicación Como Factor Fundamental Dentro De La Organización

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, dentro de éstas, la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo. En la innovación de la organización se requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

La función de mantenimiento, está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un

contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; por lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo.

Para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

Evolutiva: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

Multidireccional: Ésta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

Instrumentada: Utilizada herramienta, soportes, dispositivos, porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Es decir, dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y el medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras; por ejemplo:

Comunicación escrita: Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ellas las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información.

Carta: Es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica algunas cosas de interés personal o grupal.

Memorando: Es otro de los medio más usados para recordar mensajes o información a referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.

Carteleras: Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstas funcionen, se debe tener en cuenta su ubicación; es decir, la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal.

Revista: Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.

Periódico: Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

Boletín: Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.

Comunicación masiva: Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Esta se da por medio de :

Entrevista: Es uno de los medios más utilizados dentro de la organización para la selección del personal; en otro caso la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; allí se puede aplicar una conversación específica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.

Reuniones: Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por algunos de los integrantes de la organización donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que tienen por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.

Circuito cerrado de televisión y radio: Medio de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.

La Comunicación Organizacional

Es un medio que, al fluir eslabona a las personas y grupos de la organización.

La comunicación interpersonal dentro de las organizaciones se conoce como comunicación organizacional y se relaciona directamente con las metas, funciones y estructuras de las organizaciones.

Existe una amplia gama de percepciones, definiciones y métodos de comunicación organizacional, no obstante pueden detectarse varios aspectos comunes:

- 1- La comunicación organizacional sucede en un sistema complejo y abierto que interactúa con el medio ambiente.
- 2- Implica mensajes: el flujo, el propósito, la dirección y el medio empleado.
- 3- Implica personas, las actitudes, los sentimientos, las relaciones y habilidades.

Debido a estas características Chiavenato (1999), expresa "**La Comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes**". pag. 45).

Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos claves:

Mensajes

Red

Interdependencia

Relaciones

Mensajes: Es la información percibida y a la que los receptores le dan significado, quienes también pueden ser la fuente. Los mensajes se diferencian a través de la modalidad del lenguaje y pueden ser: mensajes verbales (lingüísticos) y no verbales (no lingüísticos). Entre los mensajes verbales utilizados en las

organizaciones, se encuentran: Cartas, Conferencias, Conversaciones. En este tipo de mensaje es muy importante el vocabulario exacto utilizado.

Los mensajes no verbales no son hablados ni escritos, por ejemplo: lenguaje corporal (movimientos de los ojos, gestos, etc.); conducta de contactos (apretón de manos, caricias, golpes, etc.), indicios vocales (tono, ritmo, volumen), espacio personal (arreglos espaciales, territorialidad, etc.); objetos (lentes, peluca, joyas, vestuario); medio ambiente (habitación, muebles, decoración, música, etc.) (Chiavenato. 2001. Pag. 25)

Red de Comunicaciones: Es el flujo de mensajes entre las personas que conforman una organización y está influenciada por la naturaleza y la extensión de la red, el rol de las relaciones, la dirección y el contenido de los mensajes (Villegas, J. 1998. pag. 27).

Interdependencia: Este concepto se refiere a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente. Esto significa que si un gerente toma una decisión, sería lógico que considerase todas las implicaciones que su decisión supone para toda la organización.

Relaciones: De acuerdo a Londoño y Meza (1996), el término interpersonal se refiere a las situaciones en que la comunicación se da cara a cara, e identifican 4 relaciones específicas de acuerdo al número de personas implicadas:

Comunicaciones Diádicas, implican la interacción de dos individuos.

Comunicaciones seriadas, amplían el número de participantes, por lo que el mensaje es transmitido de "A" a "B" y de éste a "C" y así sucesivamente, por medio de una serie de interacciones en las que cada individuo interpreta y transmite mensajes.

Comunicación de pequeños grupos, implican por regla general, la interacción de más de tres personas o menos de doce.

Comunicación con la asistencia de audiencia, implican la asistencia de más de trece personas.

La comunicación organizacional, es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, etc.) proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos. Esta comunicación debe ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Dentro de la comunicación organizacional se encuentran la formal e informal se habla también de comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, interna y externa.

Comunicación Descendente

Podemos decir que la comunicación descendente es la información, originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, a fin de informar o influir. Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, casi la mitad de las comunicaciones administrativas se realizan con los subordinados, mientras que el resto se divide entre la comunicación con superiores, compañeros y receptores externos. La clave para una mejor comunicación, está en el hecho de que los administradores sean más sensibles en la presentación de información, se preparen cuidadosamente para ello y transmitan sus mensajes con claridad y calidez. Los administradores que se comunican exitosamente son aquellos que se muestran sensibles a las necesidades humanas y abiertos al diálogo auténtico con sus empleados.

El objetivo de esta comunicación es el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.

En algunos casos la comunicación es a veces poco clara, y en ocasiones los supervisores de los programas no tienen acceso a pedir explicaciones más concretas sobre la tarea o el trabajo encomendado, lo que da como resultado que la comunicación no sea tan efectiva, no permite el logro efectivo de los objetivos, la comunicación es una sola dirección y no se da la retroalimentación.

Garcías, D (2000), ha identificado cinco tipos de comunicaciones descendentes:

- a) Instrucciones Laborales: directrices explicando una tarea específica.**
- b) Exposición Razonada de los Trabajos: explicación de la relación existente entre las distintas tareas de la organización.**
- c) Procedimientos y Prácticas: mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones y beneficios.**
- d) Feedback: mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado.**
- e) Adoctrinamiento de Objetivos: mensajes diseñados para motivar a los empleados. (pag. 567).**

La comunicación descendente se ve afectada por algunos problemas, tales como:

- 1- Confiar en los métodos de difusión.
- 2- Sobrecarga de mensajes.
- 3- Momento oportuno.
- 4- Filtración.

Comunicación Ascendente

Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo, ésta información suele ser detallada y específica. Gracias a ella los gerentes conocen las opiniones de los subalternos acerca de su trabajo, de sus compañeros y de la empresa en general.

En este tipo de comunicación se da la distorsión o alteración de los significados de los mensajes a medida que va corriendo todas las unidades para poder llegar a su destino. No existe, a veces, una vía directa de comunicación.

Los directores generalmente no son receptores efectivos de la retroalimentación, desalentando muchas veces a los miembros de la organización a presentar información desfavorable o iniciativas a la dirección.

Chiavenato, I (2000), afirma que las comunicaciones ascendentes:

"--.-. sirven de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado además ..--- pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización" (Pag. 134).

En efecto este tipo de comunicación es imprescindible dentro de una empresa para lograr el desarrollo

efectivo de las relaciones laborales y el incremento de la productividad.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir, dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzo y el fortalecimiento de la institución.

A través de la información las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamiento para el público, es cuando la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la organización.

Un factor clave en la información es que sea confiable para que actúe como puente de unión entre el ambiente y la organización, es decir, que a mayor información confiable menor es la inseguridad laboral.

Al respecto, Martínez, L y Zerpa, C (1998) afirman que existen 4 razones fundamentales para que la gerencia valore las comunicaciones ascendentes:

- 1) Son un termómetro para medir la aceptación de las comunicaciones descendentes.**
- 2) Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas.**
- 3) Proporcionan el feedback en la comprensión, por parte de los empleados, en las comunicaciones descendentes.**
- 4) Animan a la presentación de ideas valiosas. (pag. 486)**

En resumen se puede afirmar que las comunicaciones ascendentes son indispensables para una planificación eficaz, toma de decisiones y motivación, además tienen un gran valor para el empleado, pues satisfacen una necesidad fundamental en el ser humano, la cual es valía personal; disminuyen la tensión emocional y las presiones, y son fundamentales para crear un clima democrático.

Comunicación Horizontal

Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

Comunicación Interna

Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

La comunicación interna no está relacionada solamente con los empleados. Aquí hay que incluir desde los accionistas, pasando por el directorio ejecutivo, llegando hasta los distribuidores y puntos de ventas de los productos.

Comunicación Externa

Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que intervengan en la cultura de la organización, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan al interior de las empresas. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, es decir a desarrollar una visión compartida de objetivos de la empresa, de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la importancia de constancia de construir una coherente y consiente actitud por trabajar juntos, para competir y ser cada vez mejores. Para llevar a cabo este tipo de propuestas es importante la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva tanto para la organización como para sus públicos.

Características de la comunicación

- 1.- La comunicación es un proceso.
- 2.- La comunicación es circular.
- 3.- Debe existir un deseo genuino de comunicación.
- 4.- Para establecer una comunicación efectiva, un factor importante es mantener un clima de confianza y franqueza.
- 5.- Las comunicaciones son complejas.
- 6.- Es necesario que exista una conciencia clara sobre los problemas inherentes a la percepción particular de cada individuo.
- 7.- Las comunicaciones son irreversibles y no se repiten en idéntica forma.
- 8.- A mejor Experiencia compartida, mejores serán las oportunidades de comunicación.
- 9.- Es necesario comprobar regularmente si nuestros mensajes e intenciones se comprendieron.
- 10.- Finalmente, la verdadera comunicación significa saber escuchar.

Sistemas de Organización

Villegas, J. (1998), expresa **un sistema puede ser considerado como abierto o cerrado según sea la naturaleza de sus fronteras, y explican las diferencias entre ellos. (pag. 453).**

Los sistemas abiertos son dinámicos, cambian constantemente. Los sistemas cerrados son estáticos, permanecen inalterables.

La comunicación en el sistema abierto es: directa, clara, específica, conveniente y abierta; lo cual produce un resultado: acorde, apropiado y constructivo.

En el sistema cerrado, la comunicación se caracteriza por ser: indirecta, confusa, no específica, incoherente, acusadora, súper razonada e irrelevante. Su resultado se traduce en: caótico, accidental, inapropiado y destructivo.

Es fácil observar que la comunicación en un sistema abierto, representa libertad completa para complementar

cualquier cosa, mientras que el sistema cerrado es inflexible, anticuado, secreto y el cambio se da a través del tiempo. Ambas tienden a ser siempre positivas y protectoras de los intereses de la empresa, como también pueden darse por motivos personales.

En todo proceso de comunicación hay tres elementos que la envuelven: Yo, los otros y el contexto.

Estilos de Comunicación

Es la forma que utilizan los seres humanos para comunicarse. De allí las personas pueden ser:

Suplicantes: siempre hablan de manera a congraciarse, tratando de complacer, disculparse, nunca están en desacuerdo en ninguna forma.

Razonadoras: Son exageradamente correctas y razonables y no demuestran ningún sentimiento.

Acusadoras: Siempre encuentran fallas, son dictadores quienes mandan.

Distraídas: Dirán o harán cosas que tengan poca relación con lo que digan los demás.

Armónicas: Aprenden a tomar en cuenta sus necesidades, las de los otros y las del contexto.

El estilo de comunicación se considera como un indicador de la personalidad básica. Es posible que algunos gerentes olviden los efectos que puedan causar un estilo determinado sobre las personas con quien se comunica el individuo.

Las relaciones humanas establecen pautas para lograr un ambiente laboral favorable interno y externo, armónico y agradable, donde las personas encuentren satisfacción de las necesidades de éxito.

La Comunicación en el proceso Administrativo

La comunicación hace posible el proceso administrativo y sirve como lubricante para su operación uniforme. Es un elemento clave para la imagen (del ambiente externo) de la organización. De manera específica la comunicación ayuda a que la planeación, dirección, control, organización e integración del personal sean bien ejecutadas, como se presenta en el grafico 4:

Planificación–Organización Integración del personal Dirección Control

Grafico 4. La comunicación en el Proceso Administrativo. Administración de Personal. (pág.576). Villegas (1998). Caracas.

Los Medios de Comunicación

Son aquellas vías utilizadas para hacer llegar la información y pueden ser; escritos, mecánicos, orales (en el interior) y los de información masiva (en el exterior).

Medios de Comunicación Internos

Son los utilizados en la organización, son tres, y se emplean de acuerdo a la circunstancias presentada, ellos son:

Medios Escritos

Estos medios son utilizados cuando se delega autoridad, se asigna responsabilidades y en general cuando se fijan nuevas normas y procedimientos. Las formas más usadas en las organizaciones son: Memorándum, boletines, canas, circulares, etc. Estos medios deben cumplir lo que se llama forma "c".

- 1.- Clara: En términos empleados.
- 2.- Concisa: Sin adornos literarios.
- 3.- Completa: Resumir toda la información necesaria.
- 4.- Correcta: Sin falsedades.

Medios Orales

Son de carácter estrictamente informativo y sin control, se usan para la instrucción, presentando la desventaja de que la interpretación es completamente subjetiva. Los temas que cubren reflejan aquellos aspectos de la comunicación que tienden a ser importantes en los equipos de trabajo, las reuniones de staff, las tertulias, comités y otros.

Medios Mecánicos

Actualmente los medios más usados son el teléfono, las computadoras y los fax, teniendo éstos sin embargo, a pesar de su rapidez los siguientes inconvenientes:

- 1.- Los supervisores o subalternos tienen carácter impositivo.
- 2.- Impiden, al no estar cara a cara, conocer las relaciones primarias del intercomunicador.

Medios de Comunicación Externos

Se identifican como medios de comunicación de difusión masivas, se utilizan para dar un determinado mensaje a un gran número de personas dentro y fuera de la organización. Dentro de éstos podemos citar: la prensa, la radio y la televisión.

Barreras de la Comunicación

Los factores que reducen la probabilidad de que la comunicación sea exitosa comúnmente se denominan barreras para la comunicación.

Para poder determinar con exactitud los tipos o categorías en que se pueden dividir las barreras de la comunicación organizacional cabe destacar dos grupos:

Barrera en el desarrollo de la comunicación organizacional.

a. 1. Barreras de tipo operativos:

Físicas.

Fisiológicas.

a-2 Barreras de tipo administrativo:

Omisión de testimonios o pruebas.

Preparación.

Falta de sinceridad.

Aumentar distancia.

Complejidad.

Aumentar niveles jerárquicos.

Carencia de coordinación.

Programa y objetivos sin bases.

Barreras en el sentido de la comunicación organizacional (problemas de actitudes).

b. 1. Barreras de tipo semántico

b,2. Barreras de tipo psicológico.

Agrados o desagradados.

Juicios de valor.

Valores de tipo emocional.

Prejuicio.

También se puede hablar de otros tipos de barreras y que otros autores las identifican como:

Si el mensaje llega al receptor y éste hace un esfuerzo genuino por decodificarlo, varias interferencias pueden limitar su comprensión. Tres tipos de barreras son las que obstaculizan la comunicación, las personales, físicas y semánticas. Ver cuadro N° 3.

Barreras Personales

Las barreras personales son interferencias de comunicación producidas por las emociones y valores humanos y deficientes hábitos de escucha. También pueden derivarse de diferencias de educación, raza, sexo, nivel socioeconómico y otros factores.

Las barreras personales implican por lo general una distancia psicológica entre individuos, semejante a la distancia física. Las emociones actúan como filtros de percepción en prácticamente todas las comunicaciones.

Barreras Físicas

Las barreras físicas son interferencias de comunicación presentes en el entorno en que tiene lugar la comunicación. Una de las barreras físicas más comunes es un ruido repentino que distrae, se debe entender por ruido cualquier cosa que perturbe la comunicación, incluyendo las actitudes y emociones del receptor; la distancia entre las personas, los muros, por lo general, los individuos advierten la presencia de interferencias físicas e intentan contrarrestarlas.

Barreras Semánticas

La semántica es la ciencia del significado, en oposición a la fonética, la ciencia de los sonidos. Generalmente todas las comunicaciones se realizan por medio de los símbolos (palabras, imágenes y acciones); estos símbolos son sencillamente para que el receptor los decodifique e interprete.

La barrera semántica es el resultado de las limitaciones de los símbolos con lo que nos comunicamos, los símbolos tienen muchos significados lo que obligan a elegir uno de ellos. La semántica constituye un reto difícil de vencer cuando personas de diferentes culturas pretenden comunicarse entre sí.

Barreras de la comunicación

Cuadro 3.

Humanas	Físicas	Semánticas
Limitaciones personales.	Espacio físico.	Interpretación de palabras.
Hábitos de escuchar.	Interferencias físicas.	Traslación de lenguaje.
Emociones.	Fallas mecánicas.	Significado de señalar.
Preocupaciones.	Ruidos ambientales.	Significado de símbolos.
Sentimientos personales.	Distancia.	Decodificación de gestos.
Motivaciones.	Sucesos locales.	Sentido de los recuerdos.

Administración de recursos humanos. (pág. 84). Chiavenato (2001). Colombia.

Antecedentes Históricos Sobre La Comunicación

Chiavenato, (1994) concluyó: **"sin comunicación, el hombre no puede sobrevivir como ser humano, tiene que comunicarse, relacionarse y es preciso que lo haga con claridad y autenticidad."** (P.15).

Por lo antes señalado, se evidencia que la comunicación ha formado un principio vital en la vida del hombre, ya que ésta le permite el intercambio de ideas y opiniones.

De igual manera Villegas (1998), aseveran:

" Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no las hay, los empleados no pueden saber lo que hacen sus colegas, la Dirección no recibe insumos de información y, por ello, no puede dar instrucciones. En tal caso, la comunicación del trabajo es imposible y la organización se desplomará debido a estas deficiencias " (P. 15).

En la cita antes expuesta se muestra que no hay mejor forma para conocer sobre las necesidades de los empleados que utilizar la correcta comunicación; con ello se puede detectar los problemas que afectan a la personas y enfrentarlos, a fin de que la actuación y rendimiento sean satisfactorios.

Londoño y Meza, (1996), afirmaron: Existe dentro de esta organización un nivel de comunicación aceptable, caracterizada por los siguientes aspectos:

1) El tono de voz utilizado por los empleados, instructores y aprendices es moderado.

2) El estilo de comunicación utilizado es bidireccional.

3) Los medios de difusión de mensajes son variados, dependientes del tipo y mensaje publicado.

4) Las barreras que inciden en la comunicación son de tipo psicológicas. (pag. 246)

De lo citado se desprende la necesidad de utilizar un tono de voz apropiado entre empleados y directivos, tratando de evitar las barreras psicológicas que son las interferencias derivadas de las limitaciones, emociones y valores del individuo.

Análisis Crítico y Reflexivo de las Teorías.

De las teorías comunicacionales descritas por los diferentes postulados como Douglas Mc Gregos con sus teoría X y Y, las cuales se basaban en la conducta humana de Taylor, Hawthorne y Maslor, en esta se identificó que todo individuo es un agente decisorio que se basa en la información que recibe del ambiente, la procesa de acuerdo con las convicciones y adopta actitudes, opiniones y puntos de vistas en todas las circunstancias. En este sentido, la organización es vista como un sistema de decisiones, en donde todos se comportan racionalmente según un conjunto de informaciones que consiguen obtener respecto de al ambientes.

La teoría X, sostiene que el principio fundamental de la empresa está centrada en la dirección y el control por medio del ejercicio de la autoridad. Con referencia a la comunicación, los mensajes fluyen en dirección descendente en donde se limitan a mensajes informativos y anuncios de las decisiones tomadas por la alta gerencia; las relaciones interpersonales entre empleados y gerentes son mínimas y plagadas de recelo y desconfianza.

El resultado de esta teoría será la aparición de un ambiente de desconfianza, miedo y falta de comunicación. Las personas se acostumbran a ser dirigidas, controladas y manipuladas por la empresa.

Mientras que la teoría Y, los mensajes deben seguir una dirección ascendente, descendente y horizontal por la organización; las interacciones entre gerentes y empleados serán frecuentes y confiadas; y la toma de decisiones estará basada en mensajes más exactos, por lo tanto serán justas.

Esta teoría desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.

De tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarca desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. La importancia es tal, que alguno autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización. Además la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta, un elemento clave y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

Los otros postulados como Lawrence, Chiaventato, y Leavitt, en las teorías formularon que esta cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

De esto se deduce que una buena comunicación implica que tiene que ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida. Debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesario para la realización de los objetivos. Los sistemas y canales deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el clima laboral, por esto los miembros garantizan el conocimiento e identificación con la empresa, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas.

A través de la información las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la entidad. Un factor clave en la información es que sea confiable para que actúe como puente de unión entre el ambiente y la organización, es decir que a mayor información confiable menor es la inseguridad laboral.

Según Leavitt se puede demostrar que la cantidad de información de un mensaje no está relacionada con lo que se dice sino con lo que se podría decir, esta relación se da según la comprensión que se obtenga del contenido del mensaje de la información, porque a medida que se conoce la información ésta va perdiendo el contenido informativo.

Lo anterior nos lleva a afirmar que la comunicación se convierte en información, porque permite disminuir la inseguridad sobre el futuro de la organización y fomentar estrategias para mejorar el comportamiento social del individuo.

Dentro de las comunicaciones se tiene como soporte el modelo de gestión comunicativa en la organización propuesto por Hawthorne, que tiene como propósito ayudar a que todo tipo de organizaciones puedan desarrollar ambientes ricos en información. Con base en lo anterior se puede afirmar que la organización bien informada se caracteriza porque:

- 1) Se ha estudiado las necesidades de cada uno de sus empleados en cuanto a información se refiere.
 - 2) Ha planeado una serie de estrategias (entre las cuales están la producción de medios y la apertura y mantenimiento de canales de información) para poder direccionar la información a sus empleados de manera eficaz (informar lo que tiene que informarse) y eficiente (con el menor desperdicio de recursos disponibles).
- Ha planeado buscar activamente la retroalimentación de la comunicación.
 - Está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos empleados.

Es entonces cuando se hace necesario establecer una diferencia radical entre la información y la comunicación al interior y exterior de las organizaciones.

La información consiste simplemente en que un emisor emite conocimientos estructurados a un receptor. La dirección de los datos, en el caso de la información, produce en un solo sentido. El receptor por este motivo, se considera siempre como un sujeto pasivo frente a la información.

La comunicación entre tanto, consiste en intercambios de información con el objetivo de cambiar el comportamiento de las organizaciones. Esta se produce en una multiplicidad de sentidos dado que cada receptor del mensaje se transforma a su vez en productos de nuevos y variados mensajes.

La comunicación interna recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la

organización, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para la cual debe emplear diferentes medios que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa. La organización debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan si se les dan las condiciones y las aprovechan.

El sistema de comunicaciones a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal. Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se tramite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la empresa.

DEFINICIÓN DE TERMINOS

Canales de comunicación: son las vías o líneas usadas para la transmisión del mensaje. (Chiavenato, 2001, p. 794).

Comunicación ascendente: son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas o sugerencias. (Londoño y Meza, 1996, p.120).

Comunicación descendente: es aquella que se da desde los niveles más altos a los niveles más bajos de la jerarquía. (Chiavenato, 2001, p.799).

Comunicación Efectiva: comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes y la acción apropiada, emprendida a final del intercambio de información. (Idem).

Comunicación eficiente: Intenta minimizar el tiempo y costo con el esfuerzo total de intercambio de información. (Rosenberg, 1994, p. 439).

Comunicación Externa: son actividades que se emplean en conferencias para mejorar el prestigio de la organización, publicidad o política. (Idem).

Comunicación organizacional: Es el proceso por medio del cual se intercambia una opinión, actitud o conducta a través de uno o varios mensajes entre las personas que conforman el sistema. (Davis, K. 1994, p. 449).

Comunicación sobre recursos humanos: incluye procedimientos formales que se utilizan para adquirir y distribuir información que usan los integrantes de la organización. (Idem).

Controles Administrativos: son los procesos que permiten medir y corregir todos los procedimientos, cuya finalidad es la de garantizar que los hechos concuerden con los planes. (Idem).

Eficacia: capacidad de determinar los objetivos apropiados, hacer las cosas correctas. (Stoner y Freeman, 1994, p. 769).

Eficiencia: Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización. (Idem).

Efectividad: es el grado de inteligencia, dinamismo y confiabilidad que tiene una persona para realizar un trabajo, logrando así el mayor éxito posible. (Villegas, 1998, p. 345).

Proceso comunicativo: es el método por el cual el emisor establece contacto con su receptor. Requiere que la idea se desarrolle, se codifique, se transmita, se reciba, se decodifique y se utilice. (Stoner y Freeman, 1994. p. 876).

Semántica: es la ciencia del significado, y contrasta con la fonética, es la ciencia de los sonidos. (Davis, K. 1994, pag. 67).

Metodología de la Investigación

A fin de diagnosticar el proceso y la efectividad de la comunicación en las relaciones laborales del personal en las empresas públicas del Estado Monagas, se decidió la realización de una investigación documental y descriptiva.

La investigación documental, según García, (2000) expresa **Esta investigación se basan en el análisis de diferentes fuentes de información que recogen los resultados de los estudios hechos por diferentes autores sobre los diversos aspectos del conocimiento (p. 13).**

Esto implica la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otro tipo de documentos.

El propósito de la investigación descriptiva, según García, (2000) es explicado de la siguiente manera:

Con mucha frecuencia, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigas. Desde el punto de vista científico, describir es medir. (p. 60).

De lo citado se desprende la necesidad de estudiar el problema del fenómeno de la comunicación tal como se presenta en los grupos de personas que laboran en las empresas públicas del Estado.

La técnica de recolección de datos que se empleo fue la observación, según Carlos Méndez (1999) indica que Es cuando el observador no pertenece al grupo y solo se hace presente con el propósito de obtener información (p. 145).

Esto quiere decir que el observador indaga para obtener solamente la recopilación de datos.

Plan de Actividad

Actividades	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
		semanas	Semanas	semanas	semanas