



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
MATURIN- MONAGAS- VENEZUELA**

**LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COSMOFARMA ÉXITO 24, C.A**

Asesor

Dr. Jorge Astudillo

Autor

Br. Leonar López

C.I 23.896.034

**Trabajo de Grado, modalidad tesis presentado como Requisito parcial
para Optar al título de Licenciado en Administración**

Maturín noviembre 2024



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
SUB- COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

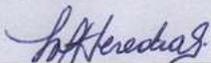
ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

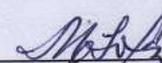
CTG-ECSA-ADMÓN-2024

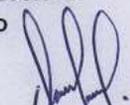
MODALIDAD: TESIS

ACTA N° 2162

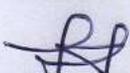
En Maturín, siendo las 9:00 (a.m.) del día miércoles 27 de noviembre de 2024; reunidos en la Sala "Luz Marina Ruiz", del Campus Los Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado evaluador, profesores: JORGE ASTUDILLO (Asesor Académico), LUCRECIA HEREDIA (Jurado), y MARIA LOPEZ (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, se procedió a la presentación y defensa del Trabajo de Grado titulado: "LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COSMOFARMA ÉXITO 24, C.A ". Por el Bachiller: LOPEZ GONZALEZ, LEONAR JOSE, C.I: V-23.896.034. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerda emitir el veredicto de: Aprobado

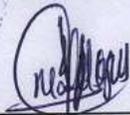

Profra. LUCRECIA HEREDIA
C.I: 9.280.669
Jurado


Profra. MARIA LOPEZ
C.I: 9.895.260
Jurado


Prof. JORGE ASTUDILLO
C.I: 6.611.477
Asesor Académico


Br. LEONAR LOPEZ
C.I: 23.896.034
Autor


Prof. LUIS GASCON
C.I: 15.322.793
Sub-Comisión de Trabajo de Grado


Profra. MILAGROS CRUZ
C.I: 16.374.361
Jefe del Dpto. Administración



Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 Literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente.*NOTA: Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja N°-85 del 2° libro de Actas de Trabajos de Grado del Departamento de Administración, ECSA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el asesor y los miembros del jurado.

RESOLUCIÓN

De acuerdo con el artículo 44 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente “Los Trabajos de Grado son propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”.

DEDICATORIA

La presenta tesis se la dedico a mis padres José Rafael López y Carmen González de López y a mis hermanos Anne, Johan, lorelys y leomar y a toda mi familia que gracias a su apoyo incondicional me incentiva a seguir adelante y concluir mi carrera.

A mi tutor DR: Jorge Astudillo, por su orientación y apoyo constante y confiar en mi para finalización de esta tesis

A mis profesores de las especialidades que fueron una guía constante y ayuda para mi elaboración de esta tesis.

AGRADECIMIENTO

Dios gracias por haberme dado la oportunidad de realizar esta tesis y colocarme en el camino de personas tan buenas como lo son mis padres a ellos le agradezco por estar siempre apoyándome en los momentos que necesito.

A todos mis compañeros y profesores no me queda más que agradecerle por brindar su amistad y aportarme conocimientos con los cuales no contaban gracias a todos.

A la empresa que me brindo toda la incoación necesaria para hacer posible esta tesis. Y a las demás personas que de una u otra manera aportación para el desarrollo de la misma.

INDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE GENERAL	vi
INDICE DE CUADROS	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPITULO II	7
MARCO TEORICO	7
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.2 BASES TEÓRICAS.....	8
2.2.1 Comunicación.....	8
2.2.2 El Proceso de la Comunicación Humana.....	9
2.2.3 Teoría de la Acción Comunicativa según Habermas.....	13
2.2.4 Enfoques de la teoría de la comunicación en las organizaciones.....	24
2.2.4.1 Teoría Clásica.....	25
2.2.4.2 Teoría Humanística.....	26
2.2.4.3 Teoría de los Sistemas.....	28
2.2.4.4 Teoría Contingente.....	28
2.2.5 Relaciones Entre Organización Y Comunicación.....	29
2.2.6 ¿Qué es gestionar la comunicación?.....	32
2.2.7 Los destinatarios.....	33
2.2.8 Participación: la piedra angular.....	33
2.2.9 Planificación.....	36
2.2.10 Evaluación.....	38
2.2.11 Herramientas de Gestión.....	39
2.2.11.1 Carta al Personal.....	39
2.2.11.2 Cartelera.....	39
2.2.11.3 Cuadernillo de Bienvenida.....	40
2.2.11.4 Manuales de estilo.....	40

2.2.11.5 Folletos.....	40
2.2.11.6 Publicación Institucional	40
2.2.11.7 Reuniones	41
2.2.11.8 Línea abierta o Línea directa.....	41
2.2.11.9 Buzón de Comunicaciones.....	41
2.2.11.10 Medios electrónicos.....	41
2.2.11.11 Evaluar	42
2.3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	43
CAPITULO III.....	46
MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	47
3.3.1 Muestra.....	48
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	48
3.4.1 Entrevista No Estructurada.....	49
3.4.2 Revisión Documental.....	49
3.4.3 Cuestionario	50
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	51
CAPÍTULO IV	52
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	52
CAPITULO V	75
CONCLUSIONES Y LINEAMIENTOS.....	75
5.1 CONCLUSIONES	75
5.2 LINEAMIENTOS	77
BIBLIOGRAFÍA	84
HOJAS METADATOS.....	86

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Distribución Absoluta Y Porcentual Acerca Del Nivel De Instrucción De Los Trabajadores De Cosmofarma Éxito 24, C.A.....	52
CUADRO N° 2 Distribución Absoluta Y Porcentual Referido A Cuántos Idiomas Domina El Trabajador Aparte Del Castellano ...	54
CUADRO N° 3 Distribución Absoluta Y Porcentual Del Conocimiento De La Actividad A Que Se Dedicada La Organización	55
CUADRO N° 4 Distribución Absoluta Y Porcentual Acerca Del Conocimiento Que El Personal Tiene De La Misión De La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A	56
CUADRO N° 5 Distribución Absoluta Y Porcentual Acerca Del Conocimiento Que Tiene El Personal De Las Políticas Y Normativas De La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A	57
CUADRO N° 6 Distribución Absoluta Y Porcentual Con Respecto Al Conocimiento Que Tiene El Personal De Sus Funciones En La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A..	58
CUADRO N° 7 Distribución Absoluta Y Porcentual Con Respecto A Como Su Supervisor O Jefe Inmediato Le Transmite La Información.....	59
CUADRO N° 8 Distribución Absoluta Y Porcentual Con Respecto A Cada Que Tiempo La Gerencia Le Informa A Los Trabajadores Los Cambios O Reformas Que Se Hacen A Nivel De La Empresa	61
CUADRO N° 9 Distribución Absoluta Y Porcentual Con Respecto A Como Los Trabajadores Se Enteran De Los Cambios Y Movimientos De La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A.	62
CUADRO N° 10 Distribución Absoluta Y Porcentual Con Respecto A La Participación En La Toma De Decisiones De Los Trabajadores En La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A	63
CUADRO N° 11 Distribución Absoluta Y Porcentual Acerca De Cómo Se Siente El Trabajador En Cuanto A La Forma En Que Su Supervisor Le Transmite La Información.....	64
CUADRO N° 12 Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto Al Tono De Voz Que Utiliza El Supervisor O Jefe Inmediato Cuando Se Dirige Al Trabajador.....	65

CUADRO N° 13	Distribucion Absoluta Y Porcentual Sobre Cómo Le Afecta Al Trabajador Que Sus Opiniones Sean O No Tomadas En Cuenta Por Sus Superiores.....	66
CUADRO N° 14	Distribución Absoluta Y Porcentual Sobre La Notificación Del Trabajador A Sus Superiores En Lo Referente a Las Situaciones Que Afectan Su Trabajo En La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A.....	67
CUADRO N° 15	Distribución Absoluta Y Porcentual En Relacion A Si Los Supervisores O Jefes Toman En Cuenta Las Ideas O Sugerencias De Los Trabajadores En La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A.....	68
CUADRO N° 16	Distribución Absoluta Y Porcentual Sobre Los Reconocimientos Que Se Le Hace Al Trabajador Por Sus Ideas Y Sugerencias Que Contribuyan Al Éxito De La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A.....	69
CUADRO N° 17	Distribución Absoluta Y Porcentual En Relacion Al Intercambio De Ideas, Opiniones Y Experiencias De Los Trabajadores Con Sus Compañeros En La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A.....	71
CUADRO N° 18	Distribución Absoluta Y Porcentual En Relacion A La Existencia De Confianza Entre Directivos y trabajadores En La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A.....	72
CUADRO N° 19	Distribución Absoluta Y Porcentual En Relacion Al Tipo De Comunicación Que Predomina En La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A.....	73



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
MATURIN- MONAGAS- VENEZUELA**

**LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COSMOFARMA ÉXITO 24, C.A**

Asesor
Dr. Jorge Astudillo

Autor
Br. Leonar López
C.I 23.896.034

RESUMEN

La Comunicación Organizacional se ha convertido en uno de los ejes fundamentales para las empresas, pues a través del proceso comunicacional puede mejorarse las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa al mismo tiempo que se refleja hacia los clientes, con la mejor atención y calidad de servicio. Por consiguiente esta investigación estuvo dirigida a Proponer Lineamientos para mejorar la comunicación organizacional en la empresa “Cosmofarma Éxito 24, C.A ”, por lo cual se desarrolló bajo un enfoque de investigación de campo con un nivel descriptivo, donde las técnicas de recolección de información aplicadas fueron la observación directa, la entrevista estructurada y la revisión bibliográfica. Donde se pudo concluir que Las políticas y normativas de la empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A son poco conocidas entre los trabajadores por lo que se hace necesario que la empresa utilice métodos de información adecuados que se adapten a sus empleados. A pesar de las circunstancias en las que se encuentran los empleados y la desinformación que maneja la compañía, todos afirman saber lo que tienen que hacer y como lo deben hacer. Por lo que se recomienda a la gerencia de la empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A. la implementación de cursos relacionados con la comunicación. Definir dentro de la empresa el objetivo y contenido de los lineamientos. Realizar un diagnóstico a fin de determinar las necesidades existentes dentro de la organización para la implementación de cursos.

Palabras claves: lineamientos, comunicación, organización.

INTRODUCCIÓN

La investigación de la comunicación en la organización es una tarea que no puede cumplirse sin una gestión coherente con la Empresa, que implique la coordinación de estrategias de acción y el sistemático planeamiento de intervenciones conducentes a la realización de diagnósticos de los estados existentes y de las necesidades y posibilidades de cambio en el funcionamiento, estructuras, cultura y comportamiento organizacional.

Deberá estar basada en una política de administración participativa y democrática, del "saber hacer y saber ser" realmente dialógico, concebida dentro del paradigma interaccionista y de la teoría contingente, que logre integrar los enfoques del proceso de comunicación más pertinentes con los objetivos de la industria y del sistema, o el contexto, donde esta interactúa.

Las acciones combinadas de comunicación y organización servirán para mejorar los comportamientos de los actores, mediante la reestructuración de los mecanismos de intercambio y la búsqueda de un mínimo de cohesión cultural que facilite los procesos de adaptación a los imprevistos del ambiente (interno y externo), sin perder de vista los planes comunes y la misión de la organización. En este sentido se habla de "organizaciones que aprenden".

e realiza un estudio en si de lo que es el tema objeto de investigación, al tomar en consideración las siguientes preguntas: ¿Qué se investiga? , ¿Para qué? Y ¿Por qué? En este trabajo se realiza una investigación con el fin de aportar una propuesta para mejorar la comunicación organizacional en la empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A. Para realizar un reporte que sirva de

aporte informativo y actualizado sobre la comunicación existente dentro de la organización acorde con las necesidades de la empresa.

La información que presenta en esta investigación está dividida en tres capítulos que se representa a continuación:

CAPÍTULO I: El problema y sus generalidades; que involucra el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación, así como la delimitación del estudio.

CAPÍTULO II: Marco teórico. En el mismo se desglosan algunos tópicos relacionados como: antecedentes de la investigación, bases teóricas y la identificación de la empresa.

CAPÍTULO III: Marco metodológicos; tipo de investigación, nivel de investigación, población y muestra, así como las técnicas de recolección y análisis de datos.

CAPÍTULO VI: Presentación y Análisis de los Resultados, el cual abarca el análisis e interpretación de la información recolectada, a través de los objetivos específicos planteados así dándole resultado al objetivo general de la investigación.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Lineamientos, donde se engloba todas las conclusiones que aporta el investigador de acuerdo al problema de estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo actual, llevarse bien con la gente es un privilegio que se puede aprender, desarrollar y perfeccionar si se estudia el problema de la comunicación con cordura, creatividad, sensatez plena de madurez y perspicacia. El hombre depende de sus semejantes desde antes de nacer, eso se debe a que los seres humanos son animales sociales que se influyen mutuamente de manera decisiva en todos los aspectos de la vida.

El hombre como ser social no puede aislarse del mundo que lo rodea, él forma parte de un sistema organizacional constituido por la familia, empresa y sociedad donde establece relaciones interpersonales, las cuales deben realizarse dentro de un clima de comunicación, entendimiento, sinceridad, solidaridad y compenetración; la realidad a nivel empresarial y comunitario en cuanto a la comunicación es complicada, debido a la complejidad de los seres humanos donde cada uno difiere de otro como las huellas digitales.

En este nuevo siglo XXI en el ámbito mundial se observa una crisis en todos los órdenes, desde el punto de vista personal y comunicacional la falta de comunicación entre las personas dentro de una organización, corporación, o empresa son la principal causa de conflictos operativos funcionales los cuales se convierten en una barrera que impide el desarrollo efectivo de las funciones de la empresa, generando torpezas en el cumplimiento de las responsabilidades de cada uno de los elementos que conforman una institución y sus departamentos, dándoles síntomas de

enfermedad y atraso dentro del mundo competitivo actual donde la excelencia es marcada por nuevas tendencias que maximizan el rendimiento de las empresas, optimizando su comunicación efectiva y eficiente con el fin de eliminar burocracias, desinformaciones y errores de información en el proceso de transmisión de datos dentro de la organización. La empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A, se dedica a suministrar productos farmacéuticos y misceláneos a diferentes establecimientos, hospitales, centro o expendios de medicinas farmacias y droguerías ubicadas en la zona de Oriente centro y sur del país. Su principal función es brindar un servicio de calidad maximizando los beneficios de la institución, mediante un excelente manejo de productos accesibles y confiables para la comunidad. en la empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A se observa que algunos empleados presentan un comportamiento inapropiado en cuanto a su comunicación con los demás, lo que debe causar una baja producción en el desempeño de sus actividades.

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo se llevará a cabo en la empresa “COSMOFARMA ÉXITO 24, C.A ”, con todos los trabajadores que laboran en la organización La institución está ubicada en la Avenida Bicentenario, al lado de la librería Atlas. Maturín, estado Monagas

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Proponer Lineamientos para mejorar la comunicación organizacional en la empresa “Cosmofarma Éxito 24, C.A ”

1.3.2 Objetivos específicos

- 1 Diagnosticar los niveles de comunicación utilizados en la Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A
- 2 Describir las conductas en la comunicación utilizada en el campo de trabajo.
- 3 Determinar las fallas presentes en la comunicación entre departamentos y empleados de la organización.
- 4 Identificar los tipos y formas de comunicación que se manejan en la empresa.
- 5 Establecer lineamientos que aporten soluciones para mejorar la comunicación organizacional en Cosmofarma Éxito 24, C.A .

1.4 JUSTIFICACIÓN

En toda organización la comunicación es un factor realmente esencial que nunca debe ser descuidado porque de lo contrario afecta en forma directa el desempeño y por ende la productividad. Lo que demuestra que siendo el factor humano el más importante en todos los niveles, el aspecto de la comunicación en forma efectiva debe ser motivo de atención y preocupación por parte de los directivos y ejecutivos de la empresa.

A través de la comunicación se busca alcanzar altos niveles de desempeño grupal, donde el individuo logre obtener y mejorar valores, establecer criterios claros y precisos acerca del comportamiento en particular y con el resto de las demás personas que allí laboran, se podrá establecer la armonía entre ellos, capacidades esperadas y conocimientos específicos que serían indispensables para el desenvolvimiento de cada uno.

La información también, es una herramienta efectiva, que incrementa los conocimientos de las personas que conforman el ambiente organizacional. Esta va a permitir un mayor grado de identidad y compenetración del personal con el cumplimiento de los objetivos, visión y misión de la empresa.

Al existir una buena comunicación entre los miembros de un organismo, las relaciones humanas serán más estrechas, lo que permitirá, un mayor grado de participación y lealtad entre los individuos de la organización, que los miembros sientan individualmente que comparten un objetivo común con los otros miembros, y que aumenten el nivel de desempeño en cuanto a la realización de cada una de sus actividades

Por lo cual esta investigación traerá beneficios para la organización, ya que se podrá ser utilizada para:

- 1 Eliminar las barreras existentes en los procesos comunicacionales.
- 2 Mejorar el desempeño de la empresa.
- 3 Elevar sus niveles de prestación de servicio.
- 4 Rediseñar las políticas, normas y procedimientos.
- 5 Detectar las necesidades e inquietudes sobre las técnicas de comunicación presentes en la organización.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Sobre este aspecto, Arias (2006: 38) señala que los antecedentes “se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guarda alguna vinculación con el problema en estudio”.

A continuación, se reflejan algunos antecedentes relacionados con la presente investigación.

En el año 2004, Coraspe realizó un trabajo en la universidad de Oriente, llamado “Analizar las causas que afectan el cumplimiento de las cláusulas establecidas en la convención colectiva de la Corporación Venezolana de Guayana período 2001- 2003” y concluyó que está demostrado que los conflictos laborales son perjudiciales para ambas partes, es por ello que no se debe llegar a tal extremo, ya que, en un conflicto laboral, salen perjudicados tanto la empresa como los trabajadores. Pues la empresa es la que cuenta con la posibilidad de emplear a los trabajadores, y en ese sentido al tener una organización débil, las posibilidades de empleo del trabajador disminuyen.

Hernández en el año 2007 realizo un trabajo llamado “Administración de los Beneficios Socioeconómicos y su incidencia en las Relaciones laborales de la empresa CADAFE, Zona Sucre. concluyó que, a nivel de las relaciones del individuo con la empresa, el hecho de no sentirse totalmente satisfechos

con la administración de los beneficios, aparte del efecto de otras recompensas, puede hacer que las relaciones sean tales que favorezcan conductas no deseadas, como ausentismo, falta de compromiso, baja productividad y, en última instancia, una potencial rotación de personal. A través de los antecedentes ya expuestos se puede afirmar que el estudio de las relaciones laborales ha sido de interés en los últimos años, resaltando con ello la importancia que tiene para las organizaciones debido a los múltiples beneficios que proporcionan si se manejan adecuadamente.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Comunicación

Los seres humanos son fundamentalmente sociales, viven en permanente interacción con un ambiente, el cual está constituido por todo lo que lo rodea, y las formas como procesan la información de este entorno sobre que lo identifica como comunicación, ya que corresponde a un proceso de intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas.

La comunicación es entonces, uno de los medios más importantes que posee el individuo para descubrir y demostrar la pertinencia de sus opciones de conducta. Mediante la comunicación se puede **facilitar el crecimiento y desarrollo** del otro u otros, o su destrucción, es lo que comúnmente se identifica por los investigadores de la comunicación como "**aniquilamiento simbólico**" (George Gebner, 1978), puesto que es bien sabido que, a menos que se haya desarrollado un profundo sentido de autoestima y autorrealización en el individuo, de manera responsable y no simplemente narcisa, las palabras de los demás, para describir las relaciones con ellos y con el mundo en general, pueden de hecho favorecer una conducta y

mantenerla (retroalimentarla positivamente) o sencillamente desbistar el "ego" del otro (retroalimentación negativa). Mediante la comunicación (intrapersonal, con uno mismo, e interpersonal, con los demás) se establece una importante red de significaciones que ayudan a definir nuestro propio yo en relación con el contexto cultural.

Como modelo de comunicación transaccional, se define funcionalmente como: "un proceso transaccional compuesto de una clasificación, una selección y un compartir cognoscitivos de símbolos, de modo que se ayude a otro a deducir de su propia experiencia un significado o respuesta similar al que la fuente intenta dar " (Raymond Ross, pág. 93).

Así mismo es importante señalar que ninguna palabra tendrá significado fuera del contexto donde se diga o se utilice. La noción de "**contexto**" de J. Haber más, adquiere un significativo papel, para comprender las relaciones existentes entre cultura, valores, y acciones de los actores en una relación dialógica, cuya finalidad última será producir ciertas **acciones sociales**.

2.2.2 El Proceso de la Comunicación Humana

Se entiende a la comunicación como una de las necesidades más apremiantes del ser humano, relacionada conceptualmente con la **socialización**, su naturaleza es transaccional y como proceso consiste en una comunidad de experiencias e influencias mutuas. (*Raymond Ross, 1983*). Aun cuando no se esté consciente de ello mediante la comunicación se influye sobre los otros y nos dejamos influir, en el intercambio de percepciones, imágenes, sentimientos e ideas estamos transfiriendo a nuestro/s interlocutor/es nuestra visión del mundo, o mejor dicho nuestra representación de él.

El mundo (la realidad) es el territorio y lo que nosotros comunicamos es un mapa (una representación), estos conceptos de "mapas" y "territorios" provienen de la semántica general de *Alfred Korzybski* y posteriormente fueron tomados por la teoría de la *Programación Neurolingüística (PNL)*, donde se desarrolló toda una concepción interesante sobre los procesos de percepción y representación de la realidad.

Dicha teoría postula, a grandes rasgos, que la realidad o territorio es percibida por nuestros sentidos a través de tres canales fundamentales, **el auditivo, el visual y el kinéstésico**, a los que denomina "**canales de representación sensorial**".

Estos canales (o medios) presentan ciertas predominancias entre unas personas y otras, así por ejemplo, se tiene que unos individuos son fundamentalmente visuales, esto es que su percepción predominante se efectúa a través de este canal, luego puede seguirle el auditivo y finalmente el kinestésico (V-A-K) y en su comunicación con otras personas su "lenguaje" va estar cargado de esta "fórmula" de acercamiento a la realidad, encontrándose por ejemplo con un interlocutor con la fórmula (K-A-V), la comunicación, entre ambos, va a ofrecer ciertas dificultades para su buena comprensión, a menos que estén conscientes de esta diferencia y logren adecuarse uno al otro.

La PNL, también formula que nuestra percepción del mundo, se efectúa mediante tres mecanismos que la pueden limitar, la "generalización", la "distorsión" y la "omisión", limitaciones que provienen tanto de los factores fisiológicos (en los sentidos del individuo), como de su psicología, esto es de su "**sistema de creencias**" que determina cierta concepción del mundo, o "mapa" para interpretar la realidad o "territorio".

Los autores más representativos de esta corriente son **Brander y Grinder (1980)**, y **Watzlawicick (1989)**, éste último perteneciente al colegio invisible de Palo Alto, proporciona interesantes supuestos para el estudio de la comunicación humana, basados en su teoría de las "paradojas" y "contraparadojas", las cuales sirven para el desarrollo de su concepción del cambio.

Según **Watzlawicick (1989)**, la comunicación es realmente influyente en los individuos cuando sirve para generar un cambio de conducta o actitud frente al mundo y entiende que se pueden producir dos tipos de cambios: **cambio 1**, aquel de las "apariencias", en los niveles superficiales del lenguaje y **cambio 2** el que se produce en el nivel profundo del lenguaje y por ende genera rotundos cambios en la conducta, y en el sistema de creencias del individuo.

Resulta particularmente interesante la revisión de la PNL y fundamentalmente la teoría de la **Comunicación - Cambio** de Watzlawicick para los propósitos de mi investigación, ya que entiendo que todo cambio en las estructuras de un sistema, macro, de una organización, parte de la transformación de los individuos que la componen a nivel micro, y que para realizar cualquier tipo de cambio debemos pasar primero por la revisión de los subsistemas de creencias implicados e interactuantes en el sistema mayor, o cultura de la organización, para así poder entender los niveles de congruencia existentes entre la **imagen ideal** (deseada) y la **imagen real**, (resultante).

La **comunicación congruente**, es aquella que logra integrar adecuadamente según los contextos específicos de acción, los aspectos formales y racionales, con aquellos otros emocionales e intuitivos, (de la

comunicación interna, intrapersonal), para la ejecución coherente del lenguaje verbal (palabras-texto) con el lenguaje no verbal o lenguaje de las acciones (de la comunicación externa, interpersonal).

Virginia Satir (1981) formula cinco modelos o patrones de comunicación, que son fácilmente operacionables en las intervenciones de diagnóstico:

Comunicación congruente: También llamada fluida o abierta, se realiza con franqueza, con el propósito de comprender y llegar a un acuerdo con el otro. Su herramienta fundamental es el feed-back, o retroalimentación positiva, consciente de las necesidades y circunstancias (contexto) de cada uno de los actores del proceso de comunicación.

Comunicación agresiva: Es un patrón de comunicación incongruente, donde uno de los interlocutores disfraza su temor interior a través de la fachada de acusador. Generalmente se produce cuando entre sus interlocutores encuentra su patrón opuesto que lo reafirma, el minusválido. No busca el acuerdo, porque no hay entendimiento en el nivel profundo del lenguaje.

Comunicación minusválida: También incongruente, el rol del actor que la asume se vale de posturas aplacadoras y suplicantes, por miedo a ejercer su verdadero poder para defender algún punto de vista propio. Se vale de la auto descalificación.

Comunicación super-razonable: Su incongruencia está fundamentada en que elimina de su lenguaje cualquier asomo de sentimientos que pueda hacerlo flaquear. El actor que asume este rol se empeña en las

justificaciones y argumentaciones de carácter lógico, para desacreditar la falta de certeza de sus interlocutores. Su enganche se produce con el irrelevante. Es incongruente, su estrategia el poder y dominio de la situación.

Comunicación irrelevante: Su incongruencia se basa en la confusión interior que impide la concentración clara sobre algún punto de vista o sentimiento. "El irrelevante hará o dirá cosas que tengan poca relación con lo que digan o hagan los demás".

2.2.3 Teoría de la Acción Comunicativa según Habermas

Habermas representa, hoy en día, una de las posturas más radicales frente al énfasis del llamado postmodernismo (fragmentación del lenguaje, prevalencia de la tecnología de la información, sobre la capacidad de procesamiento "comunicativo" de los individuos y grupos). A través de su **teoría crítica** se plantea la alternativa de reflexión en términos de lo subjetivo del individuo y grupos, considerándose el sentido que los propios agentes, miembros de una acción, poseen sobre su práctica de transformación social, mediante las "acciones comunicativas".

Según su *Teoría de la Acción Comunicativa*, Habermas propone entender a la sociedad simultáneamente como *sistema y como mundo de la vida* (Antoni Colom y Joan -Carles Mélich, 1995), dividiendo en dos órdenes institucionales el mundo de la vida: la esfera de la vida privada y la esfera de la opinión pública y desde el punto de vista sistémico los medios concernientes al: sistema económico y al administrativo. Entre ambos, sistema y mundo de la vida se establecen toda una serie de relaciones de intercambio.

El mundo de la vida adquiere especial significación para la explicación de la acción comunicativa, ya que al actuar comunicativamente el sujeto puede reinterpretar el mundo de la vida, definirlo, diagnosticar sus problemas y resignificarlo en función de sus necesidades. Es en lo que denomina el horizonte del mundo de la vida, donde se construyen y reconstruyen intersubjetivamente las relaciones e interacciones de la realidad cotidiana.

Distingue en su teoría **cuatro tipos de acciones sociales**: (*Antoni Colom y Joan-Carles Mélich, 1995*):

- La acción teleológica: La acción aquí está centrada en los medios técnicos estratégicos cuya finalidad es alcanzar el éxito en una situación entre dos actores, a uno habrá que convencerlo sobre la conveniencia de tomar ciertas decisiones en la acción, sin tomar en cuenta sus propios puntos de vista. Es una acción instrumental (individual) o estratégica (grupala) que depende del efecto de coordinación de influencias para la generación de convicciones, su función es la eficacia, la acción interesada.
- La acción regulada por normas: Está dirigida no a un actor en solitario sino a un conjunto de miembros de un grupo social, que orientarán sus acciones en función de unos valores comunes (sociales). Está centrada en los fines.
- La acción dramatúrgica: Donde los actores desempeñan un rol de actuaciones, en las que representan y proyectan sus propias imágenes frente al mundo y realidad circundante.
- La acción comunicativa: La interacción de los sujeto está basada en la búsqueda del entendimiento, del acuerdo mutuo en torno a las acciones, se establece una interacción interpersonal de comunicación

abierta que está regulada por la respectiva validación de valores y normas comunes.

En la teoría de Habermas la acción social consiste en la cooperación entre al menos dos actores que coordinan sus acciones instrumentales para la ejecución de un plan común. A esta teoría no sólo le interesan las características de la acción formal sino aquellos mecanismos de coordinación de la acción que hacen posible una coherencia regular y estable de las interacciones, según ciertos patrones de acción que se interpretan como el conjunto de normas validadas por un colectivo, en función de un comportamiento "estratégicamente" cooperativo.

Los mecanismos de coordinación de la acción pueden entenderse como la realización de un plan de acción, que se apoya en la interpretación reflexiva en torno a determinada situación, circunstancia o necesidad frente al contexto.

La situación de acción representa así un fragmento de un entorno (territorio) interpretado (mapas), objetiva y subjetivamente, por un actor o una suma de actores (colectivo). Constituye a su vez, una suerte de posibilidades de acción que el actor o los actores percibe como relevantes y significativas frente a la realidad y que se traduce en un determinado plan de acción.

Las teorías sociológicas de la acción exigen de los participantes un mínimo de conciencia sobre su interpretación de la situación, y sobre sus actos comunicativos, independientemente de que la acción tenga los resultados previstos o sea producto de la confluencia azarosa de otros factores inmediatos, no considerados previamente a la acción.

Este "saber común" está fundamentado en el "acuerdo", en el "entendimiento" entre los distintos actores en base al reconocimiento intersubjetivo de sus **pretensiones de validez**, las cuales deben ser susceptibles de crítica y de adaptación a las necesidades y circunstancias (contexto) de los interlocutores. Las convicciones compartidas intersubjetivamente vinculan a los participantes de una acción, en términos de **reciprocidad**.

El acuerdo logrado mediante la acción comunicativa se diferencia de la influencia ejercida mediante una acción estratégica. En esta última se excluyen los procesos subjetivos de entendimiento del otro, para ejercer una persuasión conducente al logro de una meta, cuyo éxito favorece fundamentalmente a una de las partes implicadas en la interacción. La influencia sobre el otro se realiza sin un acuerdo entre las subjetividades y se convierte en una imposición para la acción. Es, en este sentido, más una persuasión que una comunicación abierta y congruente.

Los participantes en una interacción que buscan lograr la coordinación de común acuerdo, para sus respectivos planes de acción y los ejecutan en función del entendimiento y validación mutua, adoptan actitudes de comunicación abierta, se comprenden mutuamente, logrando acuerdos sobre las estrategias de acción y sus formas de control.

Por el contrario, en el modelo teleológico de acción estratégica, el cálculo que el agente hace de su propio éxito está orientado a los fines de utilidad, por lo que calcula y elige los medios que le ayudan para ejercer eficientemente un control de la situación en términos de maximización de la utilidad egocéntrica.

En este sentido se mantienen y se refuerzan las relaciones interpersonales de los sujetos orientados según el orden instrumental del intercambio y del poder, entre los que mandan y los que obedecen.

Para cualquier tipo de acción comunicativa, según Habermas, es imprescindible el lenguaje, con el cual se construyen las interpretaciones y representaciones simbólicas sobre lo real. Este lenguaje conforma un medio de comunicación lingüística que actúa, no sólo mediante verbalizaciones, sino también, a través de las gestualizaciones correspondientes al lenguaje no verbal, de significación emotiva y subjetiva.

Para que una acción comunicativa, según Habermas, sea realmente efectiva, será importante hacer coherente ambos tipos de lenguaje, el referido al elemento lógico, racional y objetivo del pensamiento racional y aquel otro proveniente del área propiamente subjetiva y emotiva que se traduce de manera más evidente a través de los gestos y acciones humanas.

En las acciones estratégicas los actos del habla quedan orientados y asimilados hacia el logro del éxito. Los sujetos que se afanan en mantener actuaciones de tipo estratégico sin más mediaciones que el interés utilitario de la acción, la comunicación lingüística es un medio como cualquier otro que sirve para provocar efectos de orden unilateral, informativo, aún cuando den la apariencia, mediante los mecanismos de la persuasión, de estar estableciendo acuerdos en función de las necesidades del otro.

La motivación lograda a través de la argumentación estratégica, produce un entendimiento directo capaz de validar las intenciones de la acción estratégica. En este sentido las acciones estratégicas están basadas

en los mecanismos de control social propios de la persuasión ante determinado conflicto de intereses.

Los modelos de acción no estratégica, orientados al acuerdo común, están basados en la búsqueda de un entendimiento a través del uso del lenguaje, esencial para la coordinación de la acción, en el que la acción regulada por normas sirve como validación y actualización del acuerdo normativo común entre los actores de la acción. Se habla aquí del caso de un conjunto de actores, miembros de un grupo social, que orientan su acción por la aceptación común de valores y normas que representan un acuerdo vigente.

Aquí todos los miembros de un grupo presentan la observancia colectiva de una norma, que significa el cumplimiento de una expectativa generalizada de comportamiento.

Este modelo normativo de acción es el que subyace a la teoría del rol social, de alguna manera implícito en el concepto de acción dramática, en tanto que representación de una imagen particular de sí mismos y de su entorno.

La acción dramática, la entiende Habermas, como a la realizada por unos participantes frente a otros que consideran su público, para hacer una representación de sí mismos, suscitando en este público espectador, una determinada imagen reveladora de subjetividad, de forma más o menos calculada sobre lo que se quiere dar, por lo que no es totalmente espontánea y su capacidad está en producir elaboraciones cognitivas sobre un modelo de conducta deseada. Nos sirve para observar la congruencia entre la imagen ideal y la imagen resultado

Las acciones reguladas por normas, responden a la necesidad de establecer una correspondencia con el orden institucional y social vigente. Se consideran tanto más sólidas cuanto respondan a la esfera de intereses valorativos aceptados por determinada sociedad (o cultura organizacional), en este sentido no dejan espacio para las construcciones personales de los actores individuales. Aquellos que no las aceptan quedan excluidos del orden social.

Estas exclusiones estarán superadas a través del interaccionismo simbólico cuando la asimilación de un rol está implicado en un proceso de aprendizaje que permite comprender la individuación como etapa para la socialización, conforme a un modelo de interacciones simbólicas. Permitiéndose así mismo, la pluralidad de individualidades dentro de un proceso circular que incluye igualmente a los órdenes sociales y a los actores. En este sentido se comprenden como interacciones simbólicas propias de un **proceso de educación**.

Sin embargo, las acciones sociales entendidas como procesos cooperativos de interpretación entre los participantes, para negociar definiciones comunes frente a una situación dada, pueden quedarse simplemente en operaciones interpretativas entre los actores, que se disuelven en actos del habla y como consecuencia, sus interacciones sociales disueltas en meras conversaciones. Este mecanismo propio de la hermenéutica no genera por sí mismo ningún tipo de acción transformadora. Es típico este tipo de intervenciones en muchas de nuestras organizaciones.

Adquiere especial significación dentro de este contexto teórico, formulado por Habermas, el "**mundo de la vida**", en tanto que aparece como el entorno formador de horizontes para los **procesos de**

entendimiento y validación intersubjetiva para los **planes de acción**. Diferenciando entre lo que es contexto de la situación (territorio) y lo que es contexto del mundo de la vida(mapa), para representar, en el último caso, aquello que es susceptible de tematización y provisión de convicciones, susceptibles de consenso, frente a la necesidad de entendimiento ante determinada situación de la realidad social u organizacional.

El trasfondo, por así decirlo, del mundo de la vida lo constituye el conjunto de habilidades sociales de un saber intuitivo, acerca de **cómo actuar y con qué estrategias**, en una situación social determinada, en este punto es conveniente plantearse la posibilidad de **ampliar el punto de vista** de los actores en el descubrimiento de alternativas de acción.

“Las estructuras simbólicas del mundo de la vida se reproducen por vía de la prosecución del saber válido, de la estabilización de solidaridades grupales y de la formación de actores capaces de responder de sus actos. El proceso de *reproducción* conecta las nuevas situaciones con los estados existentes del mundo de la vida, y... a estos procesos de reproducción cultural, de *integración* social y de socialización corresponden como componentes estructurales del mundo de la vida, la cultura, la sociedad y la *persona* " (J. Habermas, 1982).

Entendiéndose por **cultura** al insumo de saberes que propician las interpretaciones de los participantes, por **sociedad** a los órdenes legítimos que regulan el sentido de pertenencia a ciertos grupos sociales, asegurando la solidaridad y por **personalidad** a las competencias que hacen a un sujeto capaz de participar en una situación mediante su lenguaje y acción. A estos componentes estructurales se suman las **dimensiones** simbólicas del

espacio social y tiempo histórico y, las **estructuras** simbólicas referidas al mundo de la vida.

Todo este enunciado de la **teoría crítica de Habermas** nos sirve para comprender que **los actos del habla** de la comunicación de los participantes, en un **proceso educativo**, están marcados por un interés emancipatorio, y que éstos no pueden estar, ni de hecho están desvinculados de las influencias socio - históricas de producción de valores y significados éticos de determinada cultura social (u organizativa).

Son los actores implicados en una acción comunicativa, quienes pueden validar los sistemas de reglas y valores a partir de su aplicación a la solución de problemas cotidianos. Cualquier ruptura o no aceptación de la normatividad del sistema, amerita de una argumentación fundamentada en el compromiso de su justificación práctica y teórica que le otorga, o resta, validez.

Las pretensiones de validez intersubjetiva de las que habla Habermas, están ubicadas en la experiencia de la justicia práctica, en el fenómeno moral de una praxis social donde cumplen su función. La **conciencia reflexiva** de los actores facilita el que éstos puedan diferenciar entre lo que es fácticamente vigente y lo que resulta moralmente válido, mediante un proceso de argumentación práctica, que se logra adquirir a través de ciertos procesos de socialización, como el de la educación, donde a la autoconciencia moral se suman razones intersubjetivas de la ética social.

Es el lenguaje, el medio que sirve para la estructuración de redes de reconocimiento recíproco entre la filosofía de la autoconciencia y la filosofía

del lenguaje. La estructura lingüística provee así del núcleo universal de contenido normativo que regula nuestros puntos de vista morales.

La **intuición moral** o convicción moral del individuo, se consigue a través de un largo **proceso de socialización** (educativo y cultural) y después de individualización, en el que el sujeto (actor que aprende) construye su propia identidad. Es entonces cuando es posible para éste, establecer diferencias entre la verdad (cultura) teórica y la verdad (cultura) práctica.

La adquisición de una **conciencia moral** dentro del sistema social imperante se obtiene o bien por acciones estratégicas de la persuasión o por las acciones comunicativas, las primeras como producto del control social, las segundas como resultado de la finalidad de la comunicación, que es en definitiva la búsqueda de consenso o entendimiento entre las partes implicadas, o afectadas, por el proceso de interacción.

La **capacidad crítica y reflexiva** de los actores, posibilita a éstos para la indagación de validez moral y valórica de ciertas normas y para el reconocimiento merecido de ciertos hechos sociales frente a otros. Tales pretensiones de validación están circunscritas al **ámbito social de los actores** y su posibilidad de universalización responde a la necesidad de tomar en cuenta las diferencias contextuales socio - históricas y de índole afectivo de los individuos implicados, por lo que la universalidad del orden moral es también relativa. *“La cuestión moral tiene que ver, por tanto, con la fundamentación y utilización de las normas que determinan los derechos y obligaciones recíprocas , tiene que ver con los intereses comunes a todos los afectados”.* (García Marza, Domingo).

Estando estos "afectados" relacionados por determinaciones específicas a su contexto cultural y momento psico - socio - histórico, las normas se ajustarán a la satisfacción de necesidades legítimas y al estudio de sus consecuencias y efectos frente a la comunidad, o ambiente social donde se realizan las acciones planeadas.

Los **conflictos de intereses** buscan en la racionalidad de los discursos, el valor moral que los justifica y su posibilidad de encontrar una interpretación que alcance el acuerdo general. En este sentido dice Habermas *"La argumentación no es ningún procedimiento de decisión que acabe en resoluciones, sino un procedimiento de solución de problemas que conduce a convicciones"*.

La situación ideal del habla y de la acción comunicativa en general es, aquella que requiere del acceso ilimitado a la información y a la participación eficaz sin presiones, donde será posible facilitar el desarrollo del potencial implícito en todo sujeto capaz de hablar y actuar. ¿No es este acaso el objetivo de la educación?

La actual anarquía de valores que estamos viviendo en nuestra sociedad y de la cual el Sistema Educativo (sea formal, no formal o informal), no está exento, aleja la real opción para encontrar criterios comunes capaces de integrar la racionalidad y el compromiso en el terreno de lo práctico-moral. Encontrar reflexivamente, las consecuencias inaceptables, de nuestras acciones en contra del desarrollo humano y social, puede activar la apertura de nuestra "conciencia moral" y de esa manera revisar aquellas convicciones poco éticas de nuestra conducta individual y colectiva, para lograr modificarlas.

Sería interesante, entonces buscar la **"congruencia" de las acciones** frente a las razones y valores morales, y poder someterse críticamente a una verificación empírica de los criterios previamente decididos o aceptados, ante la necesidad de satisfacción en nuestros específicos ámbitos laborales y sociales cotidianos, permitiéndonos encontrar, un concepto intersubjetivamente válido de correspondencia entre necesidades y satisfactores, que de entrada ya nos coloca frente a la revisión de nuestros principios de elección y relativismo cultural y lo que es posiblemente más complejo, frente a lo que es ético y justo en teoría , pero inalcanzable en la realidad práctica de nuestra (in)justicia institucional-social habitual.

2.2.4 Enfoques de la teoría de la comunicación en las organizaciones

Antes de describir el proceso de comunicación organizacional que me interesa a los efectos de la investigación que propongo, resulta apropiado realizar un breve paneo histórico sobre los enfoques de la teoría, para así entender de qué manera éstas están relacionadas con las condiciones existentes en las formas de valoración del comportamiento organizacional en su aspecto comunicacional.

Pese al hecho de que las organizaciones han existido desde hace mucho tiempo sólo a partir de los inicios del siglo XX es que se han formulado teorías concretas al respecto. La mayoría de las teorías se han fundamentado en el estudio de los principios de comunicación que rigen en las organizaciones y especialmente al rol que ésta cumple en las organizaciones "eficientes". *Frederick M. Jablin (1986)*, resume a estas teorías en cuatro básicas:

2.2.4.1 Teoría Clásica

Desarrollada como respuesta a la industrialización masiva de los sistemas de producción económica en los Estados Unidos a principios de siglo. Su importancia estriba en la sistematización de la actividad organizada para la determinación de cuál es la estructura más eficiente. Sus representantes más destacados son *F.W. Taylor (1911)*, *H. Fayol (1929)* y *M. Weber (1947)*.

Para *Taylor*, en su texto *The Principles of Scientific Management*, la mejor forma de organizar cualquier tipo de trabajo consiste en la consideración de factores tales como la psicología humana, la especialización en función de las tareas y ciertos principios de la motivación humana. Consideró de fundamental importancia para este último factor la retroalimentación basada en las recompensas materiales o económicas (motivación extrínseca), así como el modelo vertical de autoridad. No hizo referencia a las funciones de la gerencia sino fundamentalmente a las **tareas del supervisado** y en este sentido uno de los problemas básicos provenientes del rol de la gerencia en la efectividad laboral, quedó sin especial atención.

Para *Fayol*, sus catorce principios de administración formulados en *General and Industrial Management*, estaban relacionados con la estructuración de las tareas y autoridad dentro de las organizaciones, destacándose de ellos los conceptos de "unidad de dirección " , "cadena en escalafón" y "unidad de mando", todos ellos relacionados con la comunicación vertical en sentido descendente. La "comunicación horizontal" estaba admitida siempre y cuando fuera preautorizada, como "puente" entre una misma unidad de mando.

Max Weber a través de su "*teoría de la burocracia*", formulada en *Theory of Social and Economic Organization*, sostiene que los grupos deben funcionar según "reglas abstractas" y firmes que aseguren la predictibilidad y coordinación de las tareas, con una interacción lo más impersonal posible que "aseguren la distancia social" necesaria para evitar conflictos entre los trabajadores.

De esta forma el paradigma de las estructuras piramidales en las organizaciones se sostiene en base a los supuestos de "eficiencia" de la comunicación vertical, que centraliza los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos, y donde los principios que mueven la disposición laboral de los individuos están basados en las recompensas materiales o motivación extrínseca.

Resulta curioso observar como esta teoría todavía funciona, lamentablemente, en muchas de nuestras organizaciones hoy en día, y pareciera que los mecanismos para generar otro tipo de proceso comunicativo interno, se desvanece entre las fuertes costumbres de una cultura orientada al ejercicio del poder burocrático

2.2.4.2 Teoría Humanística

Esta teoría nace a mediados de la década de 1930, como respuesta a la anterior focaliza el rendimiento organizacional en base al interés de los supervisores y gerentes hacia las necesidades e intereses de sus supervisados. Se da especial importancia a las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización, a las normas y métodos de supervisión para garantizar la eficiencia y, en este sentido los procesos de comunicación son abiertos a fin de conocer cuáles son los sentimientos y

motivaciones presentes en el clima organizacional. Se buscan los factores de motivación intrínseca en tanto que, elementos tan significativos como los de la recompensa económica en las actitudes de las personas hacia la tarea.

Dentro de esta teoría se destacan las contribuciones de *Kurt Lewin, Lippit y White, (1939), Douglas McGregor (1960), Chris Argyris (1957), Rensis Likert (1961)*, en tanto que representantes del enfoque de las "relaciones humanas".

El enfoque humanístico da especial importancia a la participación horizontal de todos los empleados de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la organización, contemplando de esta forma el incremento significativo de la comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales. Se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización, facilitado por el estilo de liderazgo democrático y por los altos niveles de integración (colaboración) de los equipos de trabajo.

La limitación que presenta esta teoría, está en no considerar los efectos que el medio ambiente ejerce sobre la cultura y funcionamiento de las organizaciones, por lo que aún siendo positivo su acercamiento a los procesos de comunicación abiertos (internos), adolece de la complejidad necesaria para abordar la multiplicidad de variables influyentes y diferentes entre unos contextos y otros, por lo que su extrapolación amerita de otras preocupaciones, externas a la organización misma.

2.2.4.3 Teoría de los Sistemas

Según este enfoque las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica, empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto en permanente transformación. *Katz y Kahn (1966)* en *Psicología Social de las Organizaciones*, investigadores destacados de esta corriente, en su concepción de sistemas tomado de *Bertalanffy (1950)*, plantean que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y de esta manera mantenerse en "equilibrio dinámico", convirtiendo en "energía" la información interna y externa a su sistema, capaz de "adaptarse" a las necesidades y condiciones existentes.

Según *Frederick Jablin*, el enfoque de la teoría de los sistemas abiertos combina las perspectivas clásicas, de los subsistemas funcionales, con la humanista, de los subsistemas funcionales, de manera interrelacionada.

2.2.4.4 Teoría Contingente

Como resultado de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, esta teoría propone que lo que puede hacer "eficiente" a una organización puede no hacerlo en otra, ya que varían aspectos tales como la configuración de las tareas, las características de la gente, las estructuras de las relaciones interpersonales y los subsistemas ambientales. *Burns y Stalker (1961)* en *El gerente de innovación*, sugieren que la configuración del medio

ambiente, su grado de cambio o estabilidad frente a éste, afecta inevitablemente los sistemas de administración y comunicación.

Para *Lawrence y Lossh (1967)*, en sus investigaciones destacan que, las organizaciones que alcanzan el "éxito" son aquellas que logran adaptar sus estructuras en proporción a la incertidumbre que existe en su medio ambiente, y esto en la medida que su personal está mejor integrado y posee una cantidad considerable de "colaboración y comunicación real" entre todas las personas de los departamentos y entre estos entre sí.

En resumen, el enfoque contingente está basado en los fundamentos de la teoría de los sistemas, a los que añade la necesidad de considerar la comunicación contextualizada, esto es en función de los factores circunstanciales del medio ambiente interno y externo.

2.2.5 Relaciones Entre Organización Y Comunicación

La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas dentro del funcionamiento que busca resultados positivos entre necesidades y satisfactores. Sus vínculos vienen dados a través de los componentes: a) **Políticos**, de una acción estratégica global, b) **Socioculturales**, de los valores y de las representaciones simbólicas de las acciones reguladas por normas y c) **Psicológicos**, los establecidos mediante las acciones diálogicas entre los participantes o miembros de la organización.

Según Annie Bartoli, 1992, la "organización comunicante" presenta ciertas características fundamentales:

- **Ser abierta:** para comunicarse con el medio ambiente exterior de manera interactiva.
- **Ser evolutiva:** no rutinaria ni excesivamente formalista, a fin de manejar con eficacia su desarrollo frente a lo imprevisto.
- **Ser flexible:** para permitir igualmente y de manera oportuna comunicaciones formales e informales.
- **Tener finalidad explícita:** que proporcione un hilo conductor, coherente a la comunicación formal.
- **Ser autorresponsabilizante:** para todos los miembros, con la finalidad de evitar la búsqueda de un "poder artificial", por parte de algunos mediante la retención de información.
- **Ser energética:** para crear, por sí misma, mediante información, formación educativa y comunicación, potencialidades internas que pueden ser llevadas a una finalidad práctica.

Para que esté organizada, y no desfasada, la comunicación en una organización, ésta debe estar asociada a objetivos y planes conjuntos (finalidad), circule en todas las direcciones y través de todos los canales (multidireccional), pueda valerse se instrumentos seleccionados en función de los objetivos a lograr (instrumentada), integre necesidades con circunstancias específicas de los respectivos contextos interactuantes (adaptada), de manera abierta entre lo informal y las estructuras (flexible).

En este sentido, la contingencia es un principio clave para el análisis de la comunicación en las organizaciones. "La adaptación a las especificidades del contexto constituye uno de los factores esenciales de la eficacia" (Annie Bartoli, 1992). Y este contexto presenta, a saber diferentes facetas-ambiente externo (político, económico, cultural), políticas de administración, hábitos

sociológicos y culturales, además de la influencia de personalidades individuales o colectivas asociadas con la vida de la organización.

Una intervención significativa que aborde el problema de la comunicación en la organización, es según Annie Bartoli, un acto político, insertado en una lógica a mediano y largo plazo, nunca visto desde ópticas corto placitas a las cuales están acostumbrados muchos gerentes de organizaciones.

Cualquier acción de reorganización de la comunicación, implica un cambio en los estados existentes. Para realizar este cambio con éxito, lo primero será diagnosticar lo disponible, o existente, a fin de analizar las ventajas de lo que conviene reforzar y los puntos negativos a transformar. Esta acción de evaluación ha de considerar cuatro variables de funcionamiento: (Annie Bartoli, 1992).

- Estudio de las estructuras: organigrama, sociograma, procedimientos, organización y mecanismos de coordinación del trabajo, flujos de información y comunicación, estructuras físicas y técnicas, condiciones de trabajo y de seguridad.
- Estudio de las estrategias: verificar si la estrategia existe, si es pertinente y coherente, si sus directrices generales son conocidas por todos los actores de la organización.
- Estudio de la cultura: revisión de la historia de la organización, de sus personalidades más relevantes, de los sistemas de valores, costumbres colectivas, ritos y estilos de administración, formas de lenguaje, jergas internas y de las características demográficas.
- Estudio de los comportamientos: mediante la observación de opiniones

y percepciones, imágenes y representaciones individuales y colectivas, que unido a la observación de las prácticas reales dará una importante información sobre los grados de implicación de los actores en el funcionamiento de la organización. También permitirá descubrir y delimitar los estilos de relaciones y modos de comunicación informal existentes, descubrir las características de la comunicación, vistas por los distintos actores.

2.2.6 ¿Qué es gestionar la comunicación?

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- 1 Promover la comunicación entre los miembros
- 2 Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- 3 Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- 4 Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la

concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

2.2.7 Los destinatarios

Cuando se habla de "Público Interno", se lo remite solamente al personal de una organización dada. Pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianeidad de la institución y se pueden identificar con ella.

En este aspecto, vale la pena apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna. Todo lo que se comunica hacia fuera, a través de los medios de comunicación, también repercute en el público interno. Si diseñamos una campaña de publicidad institucional, en contradicción con los mensajes que circulan puertas adentro se pueden producir focos de conflictos importantes.

2.2.8 Participación: la piedra angular

La participación, tan temida por algunas organizaciones, resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesario la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano. En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los

objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como Cliente Interno (como les gusta diferenciar en el marketing institucional de vanguardia) y no solamente como un eslabón en la cadena de montaje.

Las instancias de participación se distinguen en tres niveles que suponen grados distintos de compromisos:

Información: Contar con información sobre la organización permite a cada integrante saber dónde está parado.

Opinión: para facilitar la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. A esto algunos autores lo denominan "activo intangible". Todo ello en pos del desarrollo institucional. La opinión presupone el conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vistas, de identificar problemas que otros no observaron.

Toma de Decisiones: vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores.

Diagnostico y planificación: De acuerdo al aspecto que nos convoca, se privilegiará el análisis de la comunicación interna:

Este propone:

- 1 - Identificar a los actores responsables de las tareas de comunicación institucional
- 2 - Reconocer la percepción que los actores tienen de su propia tarea, su

imagen de la institución, su percepción de otros miembros de la organización y sus interlocutores

- 3 - Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la organización
- 4 - Analizar el contenido y la forma de los mensajes
- 5 - Evaluar los flujos y recursos comunicacionales

En tanto y en cuanto el diagnóstico es una forma de construir el proceso participativo de la organización, es conveniente que lo realice un grupo y no una sola persona ya que la complejidad de miradas lo hacen más enriquecedor. En palabras de Pichón Riviere, "a mayor heterogeneidad, mayor productividad". Definir los pasos a seguir:

1. **Pre- diagnóstico:** Evaluar la viabilidad y la factibilidad del diagnóstico. ¿Están dadas las condiciones políticas y materiales para iniciar un proceso de diagnóstico?
2. **Objetivos generales y específicos:** el objetivo general determina qué es lo que se quiere diagnosticar y explícita el propósito del análisis. De este objetivo se desprenden los objetivos específicos.
3. **Marco conceptual:** son las nociones teóricas a las que se recurre para analizar la situación de comunicación. Se refieren al campo de la comunicación, a los objetivos del diagnóstico u otras disciplinas de la teoría social.
4. **Marco metodológico y herramientas:** seleccionar las técnicas (cualitativas o cuantitativas) e instrumentos que se utilizarán para el relevamiento de la información
5. **Realidad Comunicacional:** describir las situaciones de comunicación y los actores, posteriormente se analizar y valorar las debilidades y fortalezas en función de su incidencia en la gestión. De esta forma, se podrá comprender cómo cada uno de los actores se constituye en la

trama compleja de las relaciones y las prácticas sociales. Todo ello con el objetivo final de entender los procesos organizacionales.

6. **Debilidades, fortalezas y trayectos causales decisivos:** definir las debilidades y fortalezas asociadas a la gestión, el contexto inmediato y el orden estructural de la sociedad. Las debilidades y fortalezas refieren a hechos, situaciones, capacidades, logros considerados positivos o negativos para la gestión. Identificar los trayectos causales, en otras palabras, la red de debilidades asociadas entre sí por relaciones de causalidad. Establecer los nudos críticos, es decir, aquellas debilidades de mayor relevancia por su incidencia sobre otras y tienen la posibilidad de convertirse en futuros frentes de acción. Además, es pertinente una acción inmediata.
7. **Tendencias:** realizar las proyecciones a partir de la extrapolación hacia el futuro a partir de las debilidades y fortalezas identificadas. Describen un futuro previsible en el caso que la organización no adopte medidas para modificar el rumbo de los acontecimientos.
8. **Líneas de Acción:** se construyen como respuesta a aquellos aspectos de la comunicación identificados como nudos críticos. Las líneas son orientaciones que denotan la importancia y la necesidad de operar sobre determinados puntos.
9. **Escenarios:** el concepto de escenario refiere al conjunto de condiciones y supuestos en que el plan se sitúa. Los escenarios se tipifican como: optimista, probable o pesimista. Ellos ayudan a imaginar alternativas frente a futuras contingencias.

2.2.9 Planificación

La planificación es una herramienta guía para la organización. Ésta ordena los pasos y los medios, partiendo del diagnóstico previo. De acuerdo

al marco teórico se diferencian tres tipos de planificación:

- 1 Tradicional o normativa
- 2 Estratégica
- 3 Prospectiva

De acuerdo, a la política explicitada que lleva como eje importante la participación la planificación conveniente es la tercera. La **Planificación Prospectiva** concibe a la planificación como una oportunidad para la producción colectiva de conocimiento en el marco de un proceso educativo participativo.

Las personas y la organización se fortalecen en sus capacidades de gestión a partir de la generación de compromisos recíprocos entre los integrantes, la organización y la sociedad. Se diseñan las futuras alternativas a partir de instancias colectivas de producción del conocimiento, tanto en lo referido al análisis de la situación actual como a la formulación de las alternativas para su transformación.

Establecer el contenido de los pasos de la planificación:

- 1 Objetivos general y específicos: el objetivo general se operativiza a través de los objetivos específicos que indican los caminos para alcanzarlo y orientan los programas a desarrollarse.
- 2 Metas y resultados esperados: las metas son la expresión cuantitativa del logro de los objetivos específicos de la planificación. Los resultados esperados son la explicitación de los servicios y/o productos que se espera generar a partir de las actividades previstas en la programación.
- 3 Criterios de acción políticos y estratégicos: los primeros están

vinculados con la misión, la visión, la cultura organizacional y el ideal de comunicación. Son los principios rectores y valores esperados que la organización desea observar durante su ejecución. En cambio, los criterios de acción estratégicos, son líneas maestras de acción para abordar situaciones de comunicación específicas reconocidas en el diagnóstico.

- 4 Programación: implica ordenar y describir lo que queremos en nuestra organización para alcanzar los objetivos, los resultados esperados y las metas. En la planificación se diferencian el plan de los programas y proyectos. Un programa es un conjunto de proyectos relacionados entre sí y un proyecto es una serie de actividades concretas.
- 5 Cuadros de correspondencia: verifica la correspondencia entre los objetivos específicos, los resultados esperados y las actividades comprendidas en los proyectos.
- 6 Calendarización: ordena cronológicamente las actividades para su posterior seguimiento.

2.2.10 Evaluación

- 1 Evaluación de proyecto: se pregunta si debe realizarse o no un proyecto y cómo debe hacerse.
- 2 Evaluación continua: observa la ejecución del proceso. Sirve para detectar las dificultades e introducir los mecanismos de corrección.
- 3 Evaluación de resultados: determina en qué medida el proyecto alcanzó su propósito (metas y resultados esperados) y cuáles son los efectos secundarios.

2.2.11 Herramientas de Gestión

Es importante la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc. Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) abren el abanico de posibilidades e integran distintas modalidades generando soportes Multimedia e Hipermedia. El desarrollo de este último tema merece capítulo aparte.

2.2.11.1 Carta al Personal

Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizada.

2.2.11.2 Carteleras

Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

2.2.11.3 Cuadernillo de Bienvenida

Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

2.2.11.4 Manuales de estilo

Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

2.2.11.5 Folletos

Sobre temas particulares como las coberturas de las ART ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.

2.2.11.6 Publicación Institucional

Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas

publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

2.2.11.7 Reuniones

Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

2.2.11.8 Línea abierta o Línea directa

Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar los mensajes.

2.2.11.9 Buzón de Comunicaciones

Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

2.2.11.10 Medios electrónicos

Las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio,

no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar:

- 1 E-mail: sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.
- 2 Intranet: es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.
- 3 Listas de distribución y foros de discusión por internet: puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales. En la página web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros.

2.2.11.11 Evaluar

La evaluación del proceso periódica es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si lo fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos o no investigan será difícil mantener una estructura de comunicación interna. Los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interno. También hay que considerar las evaluaciones previas a iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados.

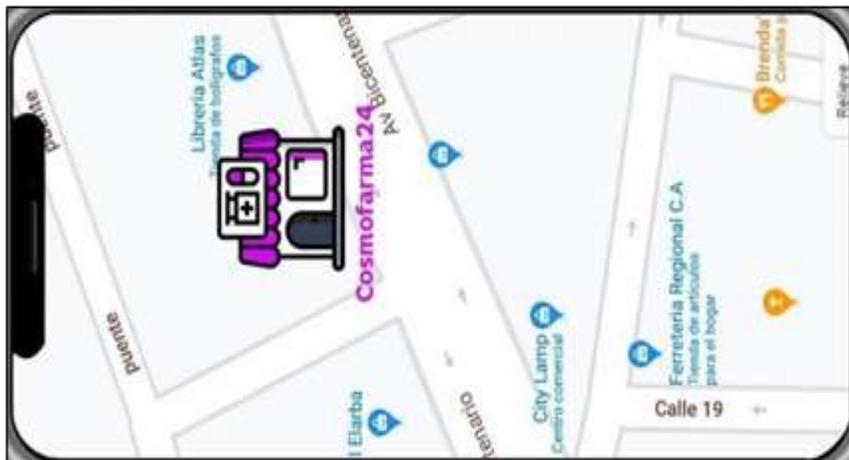
2.3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre De La Empresa

COSMOFARMA ÉXITO24, C.A

RIF J-41170940-9

Ubicación Geográfica Cosmofarma éxito 24, C.A (Avenida Bicentenario, al lado de la librería Atlas. Maturín, estado Monagas.)



Reseña Histórica De La Empresa

Cosmofarma éxito 24, C.A fue fundada por la familia Battikha en el año 2018, quien después de un tiempo pasa a ser direccionada por María Battikha, Emperatriz García y Álvaro Barreto con la gran responsabilidad de mantener los valores y principios y ampliar la línea de comercialización de productos de cuidado personal imagen salud y belleza. Actualmente han logrado satisfacer las necesidades de sus clientes logrando así mantener en

ellos confianza y seguridad al momento de acudir a su tienda de belleza y salud.

LOGO

El logotipo de Cosmofarma éxito 24, C.A es un círculo de color morado con una cápsula blanca en el centro. La cápsula tiene una forma alargada y redondeada, y está ligeramente inclinada hacia la derecha. La palabra "COSMOFARMA24" está escrita en blanco debajo de la cápsula, "BELLEZA" está escrita en rojo debajo de "COSMOFARMA24", y la palabra "SALUD" está escrita en verde debajo de "BELLEZA".



Elementos del logotipo

- **Círculo morado:** El círculo morado representa la salud y el bienestar. También es un símbolo de la naturaleza y la vida.
- **Cápsula blanca:** La cápsula blanca representa los medicamentos y productos farmacéuticos que vende Cosmofarma éxito 24. También es un símbolo de la esperanza y la cura.
- **Texto:** El texto "COSMOFARMA24" es el nombre de la empresa. Las palabras "BELLEZA" y "SALUD" son los valores fundamentales de la empresa.

Misión

Cosmofarma éxito 24, C.A es una empresa creada para satisfacer las necesidades de todas esas personas con personalidades únicas y encantadoras buscando encontrar en sus espacios el cuidado y la atención de obtener productos para sentirse y verse bien al igual de estar a la vanguardia con las nuevas tendencias encontrando todo lo que busca en belleza y salud en un solo lugar.

Visión

Ser una empresa reconocida por su comercialización de productos de belleza y medicamentos al igual que su especial atención y orientación en cuanto al cuidado de la salud e Imagen personal.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico consiste en el conjunto de acciones y técnicas implementadas durante el desarrollo del trabajo de investigación.

De acuerdo con lo planteado, Arias (2015) define el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas.” (p. 18). Por lo que se puede decir que es una secuencia ordenada de pasos generales o de acciones coordinadas que permiten el control de evaluación permanente de las acciones y resultados, tanto parciales como totales, con el fin de no alejarse de los objetivos propuestos.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio está referido dentro de los estándares de la investigación de campo y documental, debido a que los datos de interés se obtuvieron directamente de la realidad, es decir, datos primarios producto de la investigación en curso.

Con relación a investigación de campo, Fidas G. Arias (2015), señala:

La investigación de campo: Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.” (p. 31).

Fidias Arias (2015) define la investigación documental como:

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresos, audiovisuales o electrónicos. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (Pág.27).

3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El grado de profundidad con el que se aborda el objeto en estudio vendrá dado por el nivel de investigación. Es por ello que la presente investigación tiene un carácter descriptivo, debido a que se describen paso a paso los procesos de las empresas.

En cuanto a la investigación descriptiva, Fidias G. Arias (2015), señala:

La investigación descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 24).

3.3 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Una población representa un conjunto de elementos o sujetos con características frecuentes entre ellos; constituyen el objeto de estudio del proceso investigativo. Según Arias (2015):“La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población tienen una

característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p. 114)

La investigación se realizó en el área administrativa de la empresa. La misma está conformada por los documentos, los archivos y los sistemas utilizados en el área administrativa y contable de la empresa, así como el personal (3) que proporcionaron toda la información fundamental para desarrollar la investigación.

3.3.1 Muestra

Según Arias (2015) : “La muestra es un subconjunto representativo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma probabilidad de ser elegidos”(p. 83). En atención a que se trata de una población, manejable a estos efectos de la investigación, no fue necesaria la utilización de muestra estadísticas, si no que se trabajó con toda la población.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de la información necesaria para la investigación, se utilizarán:

Gran parte de la obtención de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda por medio de la observación. Por lo tanto, la aplicación de esta técnica fue de gran ayuda para el investigador proporcionando una relación directa con el objeto de estudio y la integración al grupo de trabajo, con el fin de recopilar la información necesaria.

Con respecto a esta técnica, Fidias G. Arias (2015), señala que:

la observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos (pág.69).

3.4.1 Entrevista No Estructurada

Esta técnica se basa en un dialogo o una conversación de forma espontánea para que de esta manera el entrevistado se sienta cómodo; ofreciéndole al investigador la oportunidad de establecer una corriente de simpatía con el personal usuario.

En relación a la entrevista no estructurada Fidias G. Arias (2015), define como:

la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado...” (pág.73). También expone que: “en esta modalidad no estructurada o informal no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente...” por lo que “...el investigador debe poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia (pág.73).

3.4.2 Revisión Documental

Esta técnica permitió obtener información y reforzar los conocimientos del investigador para el desarrollo de la investigación, por medio de registros, bases legales, libros, manuales, reglamentos internos y toda documentación

relacionada con el tema, además puede confirmar la información suministrada por los entrevistados.

Según Fidias G. Arias (2015), plantea que la revisión documental:

es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: empresas, audiovisuales o electrónicos; permitiendo el aporte de nuevos conocimientos. .” (pág.27)

3.4.3 Cuestionario

El cuestionario es un instrumento de recolección de datos y está expresado mediante un conjunto de preguntas abiertas y cerradas referidas a cada uno de los aspectos relevantes y que generan una matriz de opinión con relación al tema objeto de estudio, para lograr así su descripción definitiva. Tamayo y Tamayo (2001) expresa al respecto lo siguiente:

Un instrumento escrito que debe resolverse sin intervención del investigador. Establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunadas a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada, servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas. (Pág. 32)

En tal sentido, se dice que la encuesta, modalidad cuestionario representa uno de los instrumentos científicos para recolectar datos en forma sistemática y ordenada.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Según Hurtado (2000), establece, con relación a las técnicas de análisis de los datos:

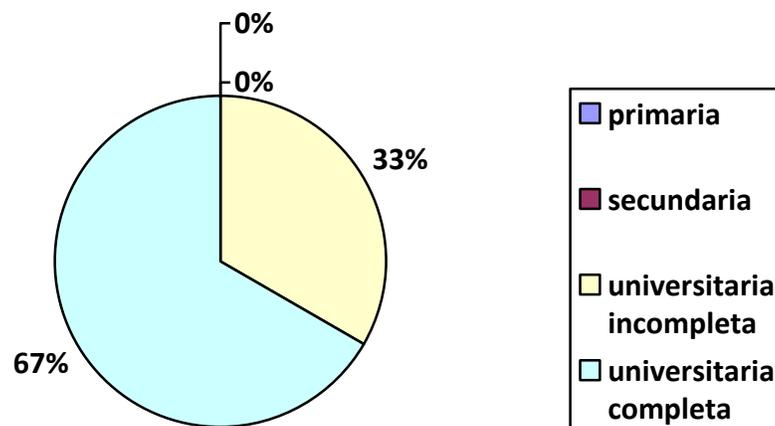
El análisis, constituye un proceso que involucra la *clasificación*, el procesamiento y la interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos. La finalidad del análisis es llegar a conclusiones específicas en relación al evento de estudio, y de dar respuesta a las preguntas de investigación... (pág. 505).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El siguiente capítulo pretende dar una visión clara y objetiva de los resultados obtenidos en la investigación que se realizó en la empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A. La información objeto de análisis fue recogida al aplicarse una encuesta al personal administrativo de la organización Objeto de estudio, lo cual permitió obtener la información puntual presentada en los cuadros, recabar otro tipo de información que sirvió de base para analizar los mismos.

CUADRO N° 1 Distribución Absoluta Y Porcentual Acerca Del Nivel De Instrucción De Los Trabajadores De Cosmofarma Éxito 24, C.A



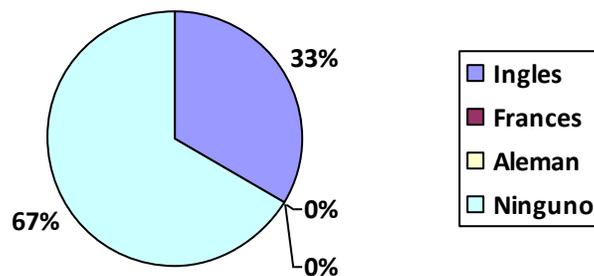
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

En el cuadro se refleja que un 67% de los Trabajadores que laboran en la Empresa Cosmofarma éxito 24, C.A poseen un Nivel de Educación universitaria. Mientras que el otro 33%, se encuentra estudiando a nivel universitario. Lo que indica que el personal cuenta con una preparación académica la cual les permite cumplir con las exigencias de los cargos en los cuales se desempeñan.

Este resultado influye en el proceso de comunicación, ya que el nivel de comprensión es bueno, por el nivel de instrucción que posee la masa laboral de Cosmofarma éxito 24, C.A. La comunicación es un proceso verbal, escrito, visual o cualquier expresión que transmite una idea, información, pensamiento de forma recíproca y que puede influir en las personas. En tal sentido; el intercambio de ideas y de información es la esencia vital de cualquier organización; todos los tipos de interacción de una empresa y su medio dependen de alguna forma de comunicación.

Una buena organización funciona con libertad de comunicación entre todos sus empleados. En las empresas bien administradas, un funcionario subordinado puede solicitar directamente la asesoría o la ayuda de un ejecutivo importante de otra división, así como también pueden solicitar ayuda los subordinados. Todos estos contactos no suponen ninguna violación del control de línea, mejorando el rendimiento y la velocidad con que se realiza el trabajo.

CUADRO N° 2 Distribución Absoluta Y Porcentual Referido A Cuántos Idiomas Domina El Trabajador Aparte Del Castellano

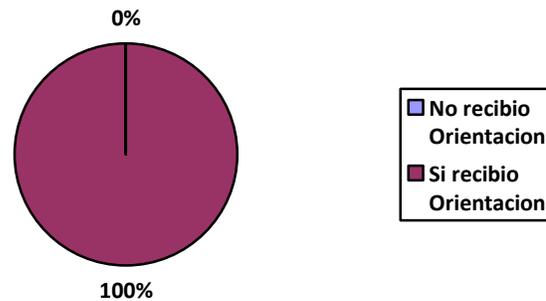


Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

En el cuadro número 2, referido a cuántos idiomas domina el trabajador aparte del castellano un 67% de los trabajadores encuestados contestó no dominar ningún otro idioma aparte del castellano; excepto un trabajador representados por un 33% eligió la opción el inglés, como segunda lengua. En tal sentido se entiende a la comunicación, como una de las necesidades más apremiantes del ser humano, relacionada conceptualmente con la socialización, su naturaleza es transaccional y como proceso consiste en una comunidad de experiencias e influencias mutuas.

Es importante resaltar que la cultura y el intercambio de información laboral y hasta las mismas relaciones interpersonales van de acuerdo al código lingüístico que se maneje, en este caso el castellano. Es por ello que se presume que en el medio laboral las acciones, ideas, y criterios son manejados de manera clara y entendible para todos los empleados estableciéndose una red de significaciones que ayudan a definir sus relaciones con el medio.

CUADRO N° 3 Distribución Absoluta Y Porcentual Del Conocimiento De La Actividad A Que Se Dedic La Organización



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

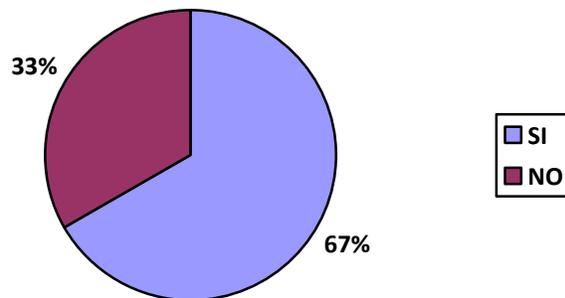
En el cuadro N° 3 se denota que el 100% de los Trabajadores que laboran en la Empresa Cosmofarma éxito 24, C.A manifestó haber recibido orientación al ingresar a la organización sobre las actividades que esta realiza, lo que refleja una buena practica de inducción en la Empresa, que es una fase importante para que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.

Cuando ingresa personal nuevo a una empresa por lo general se le hace una inducción, mostrando la estructura de la organización; sus actividades, las medidas de seguridad que hay que tomar en cuenta en cada uno de ellos, las normas y procedimientos, la descripción del puesto, entre otros. Se observa que COSMOFARMA ÉXITO 24, C.A tiene dentro de sus procedimientos inducir al trabajador entrante, así lo confirma el 100% del personal encuestado.

Después de los trámites en un primer contacto que tiene un aspirante a un cargo en cualquier empresa, lo que sigue es el proceso de inducción,

informando sobre la misión, visión, objetivos de la Empresa, esta función estará a cargo de una persona apta para ello, lo cual forma parte del proceso comunicacional de la Institución.

CUADRO N° 4 Distribución Absoluta Y Porcentual Acerca Del Conocimiento Que El Personal Tiene De La Misión De La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A



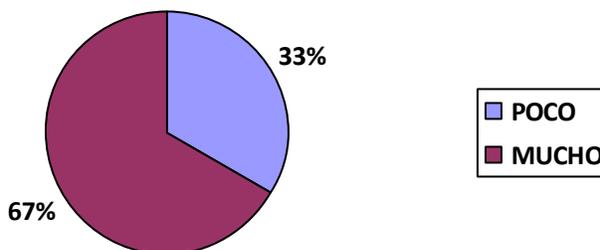
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

En el cuadro N° 4 se evidencia que el 67% de los empleados conocen la misión de la empresa, por lo que se pone de manifiesto que la empresa Cosmofarma éxito 24, C.A, ha tomado la iniciativa de divulgar y poner en conocimiento de sus empleados la orientación del negocio. A pesar de que un 33%, manifestó no conocerla. Esto implica que la comunicación formal que se da a través de la línea de autoridad formalmente establecida está funcionando como debería ser.

La misión debe ser comunicada internamente entre el personal. Esta les proporciona a los directivos orientación clara sobre su actuación estratégica y a todo el personal le transmite seguridad y confianza.

n una empresa, la misión hay que definirla en términos de necesidades a satisfacer más que de productos a fabricar y vender. La misión es bastante estable a lo largo del tiempo; lo que pudiera cambiar es el objetivo a alcanzar o las vías para conseguirlo.

CUADRO N° 5 Distribución Absoluta Y Porcentual Acerca Del Conocimiento Que Tiene El Personal De Las Políticas Y Normativas De La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A

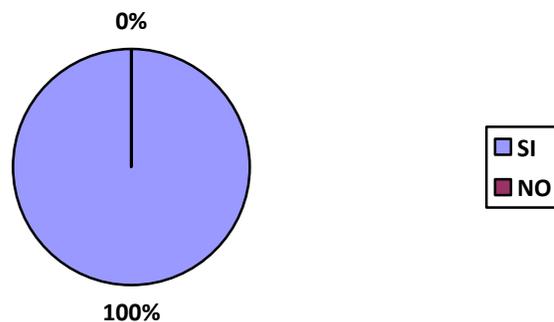


Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

En el cuadro N° 5, se evidencia que el 67% del personal que labora en la empresa Cosmofarma éxito 24, C.A conocen mucho sobre las políticas y normativas de la empresa, mientras que un 33%, dice conocer poco sobre estas políticas y normativas. De allí se deduce que los canales de comunicación creados no son los más idóneos. La comunicación descendente no está funcionando, la regla general es informar al personal, éste debe estar enterado de cuantos asuntos le afecten. El desconocimiento de guías para la acción y las diferentes normas que rigen el comportamiento del personal incide negativamente en el rendimiento de la empresa.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos. La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente, ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes.

CUADRO Nº 6 Distribución Absoluta Y Porcentual Con Respecto Al Conocimiento Que Tiene El Personal De Sus Funciones En La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A



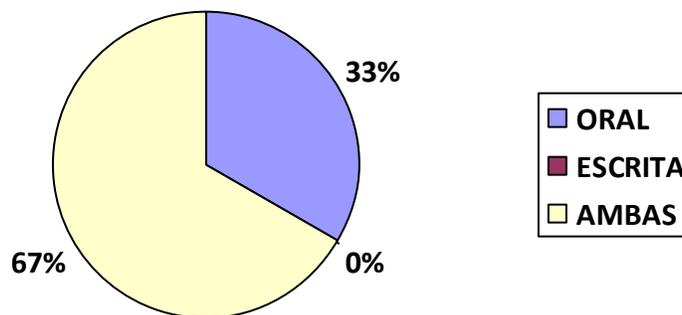
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

En el cuadro Nº 6 se demuestra que el personal conoce las funciones laborales; es útil para el desenvolvimiento de las actividades de la misma incrementando con ello su productividad. En Cosmofarma Éxito 24, C.A el 100% de los trabajadores respondió conocer sus funciones, esto implica que cada uno comprende la información necesaria para realizar correctamente las tareas que le han sido asignadas.

Igualmente se evidencia que saben y entienden a quienes deben transmitir o solicitar información sobre cuestiones específicas, también todos en general comprende la necesidad de cada una de las tareas que realizan, esto por supuesto redundando en que todos trabajan con mayor dedicación y el rendimiento de esta empresa farmacéutica se ve incrementado.

Con este resultado se pone de manifiesto que la Empresa Cosmofarma éxito 24, C.A, se encargó de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar los empleado en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Lo cual es de gran importancia, ya que la organización lo consideró como un método fundamental y básico.

CUADRO Nº 7 Distribución Absoluta Y Porcentual Con Respecto A Como Su Supervisor O Jefe Inmediato Le Transmite La Información



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

En el cuadro número 7, se evidencia que la comunicación de los supervisores o jefes inmediatos, transmiten la mayoría de las informaciones a sus subordinados en forma oral y escrita; esto lo confirma el 67 % de los

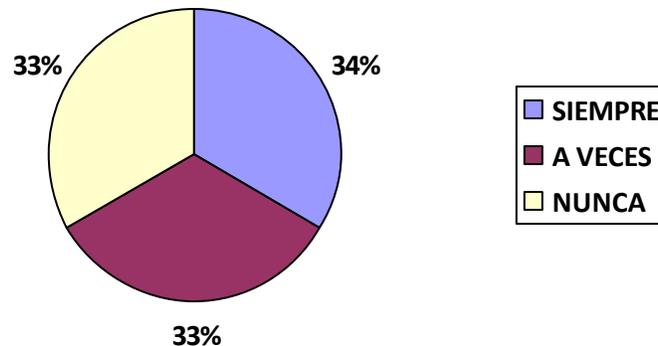
trabajadores. Mientras que un 33%, manifestó que estos las transmiten de forma oral.

A pesar de los grandes avances de la tecnología la palabra sigue siendo uno de los medios de comunicación más eficaces que existen. La conversación es un arte. Y como tal hay que saberlo apreciar y potenciar.

En la comunicación verbal, aunque es importante lo que se dice, también se debe tomar en cuenta como se dice. Por eso hay que tener en cuenta que a la hora de hablar es vital la letra como la música. Y aún es más importante cuando no está delante de uno, nuestro interlocutor (como es el caso del teléfono)

Tal y como se comenta hay que cuidar la vocalización, entonación y timbre siempre, pero mucho más cuando no se tiene por delante a la personas se pierde algo fundamental como la comunicación no verbal, los gestos. Se diferencia de forma clara los dos tipos de comunicación hablada: cuando hay alguien delante (reuniones, conferencias) y cuando no lo hay (teléfono, intervenciones en radio).

CUADRO N° 8 Distribución Absoluta Y Porcentual Con Respecto A Cada Que Tiempo La Gerencia Le Informa A Los Trabajadores Los Cambios O Reformas Que Se Hacen A Nivel De La Empresa



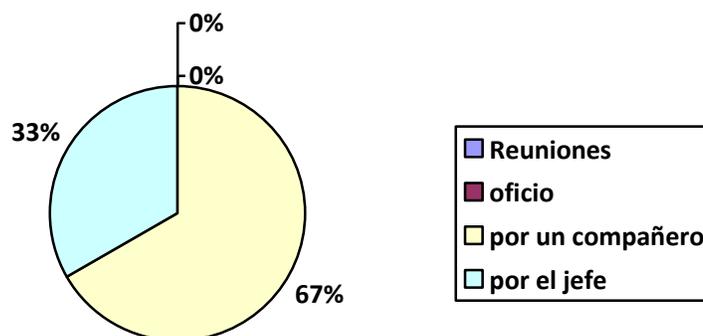
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

En el cuadro número 8 se indica que el 67 % es decir; la mayoría de las respuestas estuvieron orientadas a que la gerencia le informa siempre o a veces a su personal los cambios o reformas que se hacen a nivel de la empresa, mientras que un 33% manifestó, que esta nunca informa sobre tales cambios. lo que demuestra que los canales de comunicación creados no son los más acertados. La comunicación formal desde los mandos superiores hasta los niveles inferiores de la estructura organizativa no se está cumpliendo por cuanto los cambios se presentan en ocasiones; repentinamente, generando desinformación y esta a su vez confusión a nivel del personal obrero y administrativo.

Se observa entonces que los canales de información no están encaminados a una comunicación descendente eficaz que repercute en la aceptación a los cambios ocurridos de manera imprevista.

Las instrucciones de trabajo son una de las necesidades primordiales que han de comunicarse en toda empresa. Los empleados deben saber qué se espera de ellos, qué apoyos o recursos tienen para desarrollar su labor, con qué libertad cuentan para tomar decisiones, cada cuándo debe reportar resultados y a quién, y con qué criterios se les evaluará su desempeño.

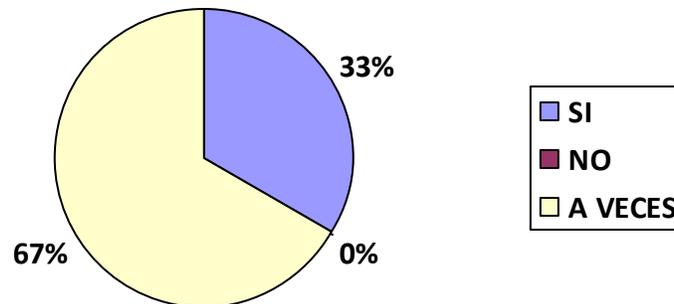
CUADRO N° 9 Distribución Absoluta Y Porcentual Con Respecto A Como Los Trabajadores Se Enteran De Los Cambios Y Movimientos De La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

En el cuadro número 9, se evidencia que el 67% de las comunicaciones se realizan a través de los compañeros y 33% dice que esta se da a través de las reuniones de trabajo, que es una de las herramientas utilizada para elaborar planes, diseñar estrategias, evaluar desempeños, fomentar la participación de los empleados, pero algunas veces resultan poco efectivas por que resultan aburridas y no son tomadas con la seriedad que merecen.

CUADRO N° 10 Distribución Absoluta Y Porcentual Con Respècto A La Participacion En La Toma De Decisiones De Los Trabajadores En La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A



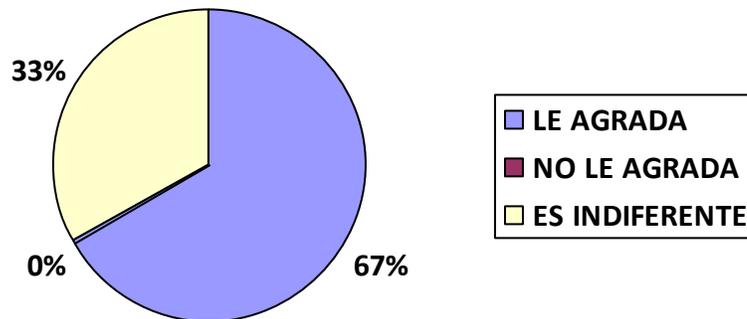
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

En el cuadro Número 10, el 67 % de los trabajadores respondieron que la empresa a veces permite la participación de éstos en la toma de decisiones y un 33% manifestó que la empresa si los toma en cuenta para la toma de decisiones. Esto significa que en las situaciones que afectan al personal, se les da la oportunidad de participar en las discusiones previas para que expongan sus criterios y opiniones, ello trae consigo que apoyen voluntariamente la opinión de la mayoría.

Con el resultado se evidencia que hay una falla en comunicación descendente y ascendente que es la que se da de los niveles inferiores a los superiores de la empresa y es sumamente importante pues de una buena comunicación ascendente depende que los jefes o el empresario obtengan información vital para la toma de decisiones oportunas y adecuadas. El

tiempo que el gerente invierta en fomentar la comunicación ascendente en su empresa es un tiempo que le aportará beneficios .

CUADRO N° 11 Distribución Absoluta Y Porcentual Acerca De Cómo Se Siente El Trabajador En Cuanto A La Forma En Que Su Supervisor Le Transmite La Información



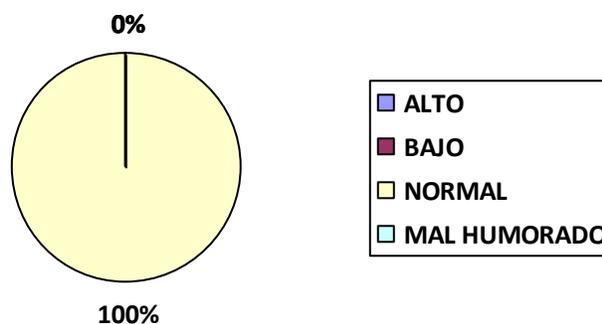
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

En el cuadro número 11, se observa una inclinación de los trabajadores a gustarle la manera en la que sus supervisores le transmite la información esto se refleja con un 67%, y un 33% le es indiferente como sus jefes les transmite la información. Así mismo es importante señalar que ninguna palabra tendrá significado fuera del contexto donde se dice o se utilice. La palabra contexto adquiere un significativo papel para comprender las relaciones existentes entre cultura, valores y acciones de los actores en una relación.

Las sensaciones percibidas por los trabajadores implican una idealización de las circunstancias que le permiten forjarse criterios sobre el

entorno laboral y sus funciones específicas. Es por ello que influye de manera significativa el agrado o desagrado y en ocasiones la indiferencia del trabajador hacia la información transmitida por un superior. En toda organización es necesaria la integración del trabajador con la empresa esto solo se consigue si el empleado mantiene una buena relación con la empresa y sus entes.

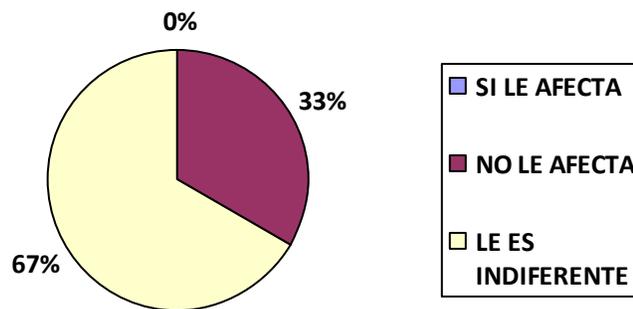
CUADRO N° 12 Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto Al Tono De Voz Que Utiliza El Supervisor O Jefe Inmediato Cuando Se Dirige Al Trabajador



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

En el cuadro de Distribución Porcentual en relación al tono de voz que utiliza el supervisor o jefe inmediato cuando se dirige al trabajador, se aprecia que el 100% de los encuestados respondió que en la empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A, los jefes y supervisores utilizan un tono de voz normal. Esto genera una situación cómoda para el trabajador;

CUADRO N° 13 Distribucion Absoluta Y Porcentual Sobre Cómo Le Afecta Al Trabajador Que Sus Opiniones Sean O No Tomadas En Cuenta Por Sus Superiores



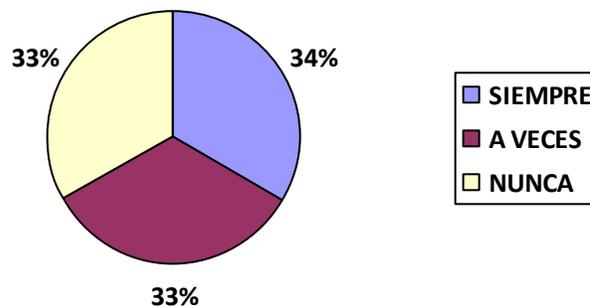
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

En el cuadro anterior se le pregunto a los trabajadores de la empresa Cosmofarma éxito 24, C.A, sobre cómo le afecta que sus opiniones sean o no tomadas en cuenta por sus superiores a los cuales un 67% contesto que le es indiferente si lo toman o no en cuenta o no y 33% dijeron que no les afecta.

En toda organización es necesaria la sensación de seguridad, tanto para el empleado como para el patrono. Esta situación de inseguridad o insatisfacción del empleado con respecto al nivel de atención que tiene su participación; afecta los niveles de rendimiento, crea en el empleado un desapego a la empresa, acarrea una conducta de pasividad; el trabajador deja de ser proactivo y la capacidad de aportar soluciones; apatía que causa bajas en el desempeño del individuo, por ende deja de ser rentable y productivo para la organización. Es decir; los futuros aportes que pueden ser

dados por los empleados se ven frustrados por carecer de un sentido de disposición a escuchar las propuestas que plateen ellos.

CUADRO N° 14 Distribución Absoluta Y Porcentual Sobre La Notificación Del Trabajador A Sus Superiores En Lo Referente a Las Situaciones Que Afectan Su Trabajo En La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

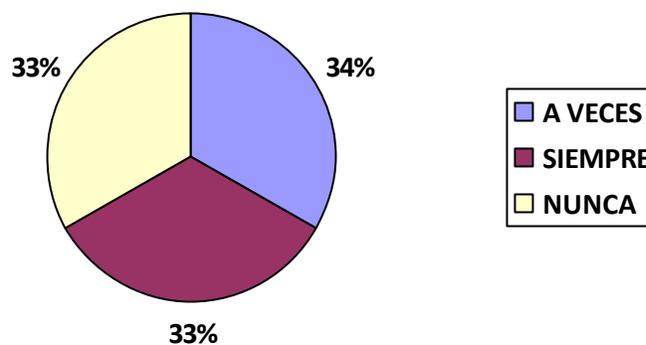
En el cuadro Número 14, donde se evalúa distribución absoluta y porcentual sobre la notificación del trabajador a sus superiores en lo referente a las situaciones que afectan su trabajo en la empresa Cosmofarma éxito 24, C.A, El 34% de los trabajadores respondió que siempre informa a sus superiores sobre todo lo que afecta su trabajo, 33% dijo que a veces y 33% dijeron que nunca le notificaban a sus jefes, las situaciones que afectan su trabajo.

A este resultado se deduce que la dirección que toma esta comunicación vertical, es entre las diferentes posiciones de la jerarquía empresarial, es decir de trabajadores a superiores y viceversa. Lo positivo de

esta comunicación es que se pasa información con la cual se sabe qué está ocurriendo en los diferentes estratos de la organización.

En este movimiento vertical de información la que utilizan los empleados, es la ascendente, que es la que va de estratos más bajos de la organización a más altos; es decir; la comunicación es complementaria a la descendente, consistente en que los subordinados informen a la dirección. Lamentablemente la comunicación ascendente suele ser bastante insuficiente y suele ser poco valorada por la jerarquía, pero no debemos olvidar que para los trabajadores de la organización es necesaria y positiva, a parte que puede llegar a ser muy útil para que los directivos sepan qué es lo que está ocurriendo

CUADRO Nº 15 Distribución Absoluta Y Porcentual En Relacion A Si Los Supervisores O Jefes Toman En Cuenta Las Ideas O Sugerencias De Los Trabajadores En La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A

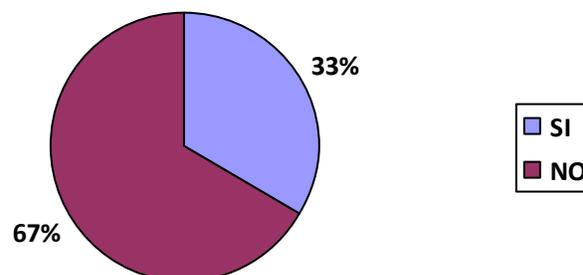


Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

En el cuadro 15 donde se refleja la distribución absoluta y porcentual en relación a como los supervisores o jefes inmediatos toman en cuenta las ideas o sugerencias de los trabajadores en la empresa Cosmofarma éxito 24, C.A, el 34% respondió que a veces sus ideas y/o sugerencias son tomadas en cuenta, 33% dijo que siempre son tomadas en cuenta y 33% manifestó que nunca sus ideas y/o sugerencias eran tomadas en cuenta.

Los empleados, a todos los niveles, generan iniciativas y sugerencias sobre su trabajo. Generalmente se trata de cuestiones que pretenden mejorar la forma de trabajar, la utilidad de máquinas y herramientas, facilitar procesos de trabajo o planificaciones, o mejorar, racionalizar o hacer más cómodo el puesto de trabajo. La circunstancia en que un trabajador propone a su inmediato superior una iniciativa o sugerencia de cambio o modificación de algo relativo a su trabajo o a su puesto de trabajo.

CUADRO N° 16 Distribución Absoluta Y Porcentual Sobre Los Reconocimientos Que Se Le Hace Al Trabajador Por Sus Ideas Y Sugerencias Que Contribuyan Al Éxito De La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A



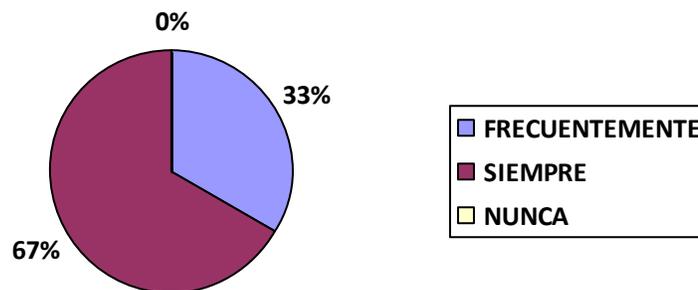
Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

En el cuadro número 16 donde se muestra la distribución absoluta y porcentual sobre los reconocimientos que se le hacen al trabajador por sus ideas y sugerencias que contribuyan al éxito de la empresa Cosmofarma éxito 24, C.A, el 67% de los trabajadores contestó que no se les hacen reconocimientos por sus ideas y sugerencias que contribuyan al éxito de la misma, y 33% manifestó que si le hacen reconocimientos por sus ideas y/o sugerencias. Esto repercute en la autoestima y hace que se sientan insatisfechos en el trabajo, además no estimula la eficiencia de éstos en el funcionamiento de la organización.

No se valoran positivamente los esfuerzos que el empleado hace, más allá de lo que podría considerarse normal (esfuerzos de tiempos extras o de sobrecarga de trabajo). Es muy frecuente en muchas empresas que, en determinadas épocas de mucho trabajo o de forma habitual, sobrecarga de trabajo y alargamiento de su jornada más allá de lo que tiene establecido, de acuerdo con su horario de trabajo.

Ante esas situaciones, bastante frecuentes, quiebra mucho la motivación de los empleados el hecho que los jefes no valoren en alguna forma esos esfuerzos de los trabajadores. Que no lo agradezcan, aunque solamente pueda ser con palabras de ánimo, cuando no sea posible ninguna otra forma de retribución de esa dedicación adicional. Pensar que eso ya va con el sueldo, en todas las circunstancias por la empresa, puede ser una forma de equivocarse si se quiere mantener alta la motivación de los trabajadores. Pero todo esto, dentro de lo que el sentido común y las circunstancias de la empresa en cada momento permitan.

CUADRO N° 17 Distribución Absoluta Y Porcentual En Relacion Al Intercambio De Ideas, Opiniones Y Experiencias De Los Trabajadores Con Sus Compañeros En La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A

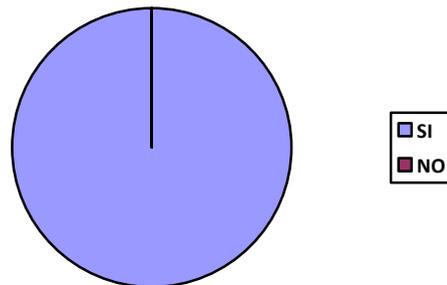
En el cuadro de distribución absoluta y porcentual en relación al intercambio de ideas, opiniones, técnicas, y experiencias de los trabajadores con los compañeros el 67% de los trabajadores respondieron que siempre había intercambio de ideas y un 33% optó por la opción de frecuentemente.

De acuerdo a las respuestas obtenidas que representan un 100 % indican que la comunicación entre el personal es siempre, y con ella comparten y coordinan el trabajo; Solucionan problemas, Controlar el poder autoritario, se Apoyan entre compañeros, Hacen saber de manera extraoficial mensajes de importancia, Brindan retroalimentación sobre el desempeño entre compañeros, Traducen las órdenes formales a un lenguaje más accesible.

Los empleados para desempeñar adecuadamente su trabajo requieren de un mínimo de coordinación con los compañeros. La solución de

problemas cotidianos se agiliza a través de la comunicación horizontal ya que evita recurrir por cualquier cosa al jefe. También tiene como función apoyarse mutuamente, darse ánimos, compartir sentimientos y hasta organizar eventos sociales. Esta misma unión es la que les permite defenderse.

CUADRO N° 18 Distribución Absoluta Y Porcentual En Relacion A La Existencia De Confianza Entre Directivos y trabajadores En La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A.

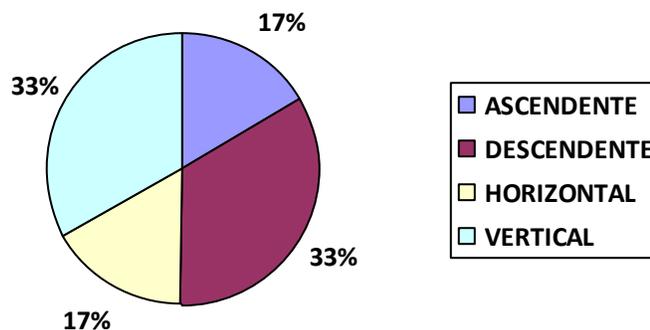
En el cuadro de distribución absoluta y porcentual en relación a la existencia de confianza entre directivos y trabajadores en la empresa Cosmofarma éxito 24, C.A, el 100 % de los encuestados respondieron que si existía confianza en el personal.

Con este resultado se evidencia que los líderes de la empresa Cosmofarma éxito 24, C.A han realizado muchos esfuerzos en propiciar un clima organizacional armónico, participativo y colaborativo, donde los empleados pueden realizar planteamientos ante los superiores y los mismos son escuchados.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal incremento general de los salarios. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

El clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación. Satisfacción, adaptación, innovación etc.

CUADRO N° 19 Distribución Absoluta Y Porcentual En Relacion Al Tipo De Comunicación Que Predomina En La Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Cosmofarma Éxito 24, C.A.

En el cuadro de distribución absoluta y porcentual en relación al tipo de comunicación que predomina la empresa Cosmofarma éxito 24, C.A, los trabajadores encuestados respondieron que se aplica todos los tipos de comunicación, ya sea ascendente, descendente, horizontal y/o vertical.

La comunicación organizacional, se puede entender como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación,

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y LINEAMIENTOS

5.1 CONCLUSIONES

En Cosmofarma éxito 24, C.A, la inducción y orientación de la comunicación tiene poca efectividad, los estudios realizados así lo comprueban; se puede decir que en el tipo de organización recae parte de la culpa de esta problemática, pero la mayor causa tiene su origen en el hombre. Considerado desde la alta gerencia hasta los niveles bajos de la organización.

Los problemas que existen en la empresa son por falta de inducción y orientación, así lo evidencian los resultados del Instrumento aplicado en la organización, acerca del conocimiento de la actividad a que se dedica la Empresa.

El resultado evidenció que los trabajadores que laboran en la empresa manifestaron que algunos no reciben ninguna orientación, al ingresar a la organización sobre las actividades que esta realiza; lo que refleja falta de inducción del personal para que esta masa trabajadora este informada sobre modificaciones y reformas que se realicen en la organización.

Se observa en el análisis que la falta de conocimientos que el personal tiene de la visión y misión de la empresa obstaculiza, retarda las tareas y competencias; que deben ser ejecutadas por los trabajadores lo que implica un bajo rendimiento en las funciones que cada empleado desempeña.

Las políticas y normativas de la empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A son poco conocidas entre los trabajadores por lo que se hace necesario que la empresa utilice métodos de información adecuados que se adapten a sus empleados.

A pesar de las circunstancias en las que se encuentran los empleados y la desinformación que maneja la compañía, todos afirman saber lo que tienen que hacer y como lo deben hacer,

Los supervisores transmiten la información de manera oral a través de reuniones, esto genera la ausencia de documentación que avale las acciones correspondientes a determinados empleados.

Se detectó que la gerencia, baja la información a sus empleados cuando lo considera necesario, la mayoría del personal afirma que sólo a veces se le notifica; generando confusión. La comunicación presenta fallas, los canales de información no están encaminados a una comunicación descendente eficaz.

La mayoría de los trabajadores que labora en la empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A respondió que no son tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones y sus participaciones no son atendidas, por lo que se sienten discriminados por la empresa y esto los hace pensar que no existe compromiso con la organización, aunque se sientan involucrados con ella.

La mayoría de los encuestados expresaron la existencia de una unión de criterios entre los compañeros, evidenciándose una buena comunicación horizontal, situación que conlleva al trabajo en equipos entre ellos.

5.2 LINEAMIENTOS

- Presentar a la gerencia de la Empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A los resultados de la investigación.
- Sugerir a la gerencia de la empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A. la implementación de cursos relacionados con la comunicación.
- Definir dentro de la empresa el objetivo y contenido de los lineamientos.
- Realizar un diagnóstico a fin de determinar las necesidades existentes dentro de la organización para la implementación de cursos.
- Evaluar los resultados de los cursos.

Queda a discreción de la gerencia de la empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A hacer uso del medio más idóneo que permita comunicar a los subordinados la información requerida cumpliendo los siguientes parámetros:

- 1) Claridad: lo cual implica transmitir un mensaje comprensible a los interlocutores de parte de la gerencia.
- 2) Capacitación del personal basándose en los recursos comunicacionales; explicación e importancia.

Para esto deberá ubicar el medio, tiempo, espacio y recursos que permita a la gerencia la mayor concentración posible. La gerencia deberá verificar las respuestas recibidas por los empleados y los medios utilizados.

A través del departamento de recursos humanos se debe crear condiciones que motiven al personal hacia objetivos y metas que no solo beneficien a la organización sino también a los trabajadores.

Potenciar la comunicación recíproca tomando en cuenta las ideas y sugerencias del personal.

MEDIOS ESCRITOS: estos contemplan el uso de los siguientes

- Memorandos internos
- Manual
- Avisos en carteleras informativas
- Internet.

Manejo de las Barreras de la Comunicación

Las siguientes son sugerencias para reducir las barreras de la comunicación:

- a) **Dar seguimiento a la comunicación.** No dar por hecho que el empleado entendió, piense que puede ser mal interpretado. Por esto, verificar si la otra persona recibió el mensaje como esperaba. Se debe realizar una pregunta cuya respuesta dependa de que haya entendido.
- b) **Controlar la cantidad y la calidad de la información.** No decir demasiadas cosas, para que la gente distinga lo importante de lo secundario.
- c) **Usar la retroalimentación.** Pedir de vez en cuando a tu receptor que te diga con sus propias palabras el mensaje que acaba de recibir, con el fin de verificar si tu información fue entendida o si tus instrucciones lograron lo buscado. Anima a tu gente a que aclare las dudas que tenga.
- d) **Desarrollar empatía.** Póngase en los zapatos de la otra persona. Ser

empático esto ayudará a visualizar cómo va a ser entendido y a diseñar tu comunicación de acuerdo con tu receptor. Este es un punto importante para comunicarte mejor.

- e) **Simplifica tu lenguaje.** El lenguaje complejo es fuente de malos entendidos. Si tu lenguaje no es comprensible para tu receptor, no lo uses. Que tu lenguaje esté a su nivel mejora la comunicación.
- f) **Repite.** Cuando comuniques algo complicado o difícil, no dudes en repetirlo de distintas maneras, con el fin de asegurar que el receptor entienda correctamente. Repetir la información ayuda mucho a aclararla.
- g) **Escucha.** Buscar activamente el significado de lo que se comunica. realizar preguntas que indiquen a la otra persona que estás buscando comprenderla. Dejar que los demás también hablen.
- h) **Controla tus emociones.** Si se da cuenta que está alterado, es preferible posponer la comunicación.
- i) **Mantén contacto visual.** Cuando hables o escuches, mira a la gente. Esto indica a la otra persona que estás prestando atención.

Promover los Tipos de comunicación en las empresas

Las empresas no pueden existir sin la comunicación organizacional. Esta se debe dar en tres direcciones: ascendente, descendente y horizontal. Cada una de ellas cumple una función específica dentro de la empresa.

Comunicación descendente

Es la comunicación que se da de los niveles superiores de la empresa a los niveles inferiores. Si no se da esta comunicación, los empleados no sabrían qué hacer, cómo hacerlo, cuándo, cómo y por qué. El empresario

debe procurar que la comunicación con sus subordinados incluya los siguientes aspectos:

- Instrucciones de trabajo
- Retroalimentación sobre el desempeño
- Noticias
- Políticas y procedimientos de la empresa

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente es la que se da de los niveles inferiores a los superiores de la empresa y es sumamente importante pues de una buena comunicación ascendente depende que los jefes o el empresario obtengan información vital para la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

El tiempo que el empresario invierta en fomentar la comunicación ascendente en su empresa es un tiempo que le aportará beneficios como los siguientes:

- a) Conocer cómo está recibiendo e interpretando los mensajes el personal. Esto permite detectar los malentendidos antes que se conviertan en un problema.
- b) Permite recibir sugerencias e ideas de los empleados que son los que mejor conocen su tarea. Esto ayuda a incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como acrecentar su sentido de responsabilidad al saberse escuchados.
- c) Dar al empresario o jefe un mejor conocimiento de su gente lo que le amplía su capacidad para motivarla.

Normalmente, cuando los empleados se comunican espontáneamente con los niveles superiores suelen dar información sobre su propio desempeño y sus problemas o sobre otras personas y sus problemas; también comunican sus opiniones sobre cosas que no se hacen y deberían hacerse, o sus ideas de cómo deberían hacerse ciertas cosas; e incluso pueden comentar las políticas de la empresa.

Algunas sugerencias para promover la comunicación ascendente son:

- Instalar un buzón de sugerencias y quejas. Si le ponen su nombre a la sugerencia, no olvidar de contestar informando en la medida de lo posible, qué va a hacer con la sugerencia (o queja).
- Mantener una política de puertas abiertas, es decir, permite que los empleados se acerquen a platicar contigo de sus problemas, ideas, sentimientos.
- Si los empleados no se acercan a ti, tú acércate a platicar con ellos.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es la que tiene lugar entre los empleados. Sus funciones más importantes son:

- Coordinar el trabajo.
- Solucionar problemas.
- Controlar el poder autoritario.
- Apoyarse entre compañeros.
- Hacer saber de manera extraoficial mensajes de importancia.

- Brindar retroalimentación sobre el desempeño entre compañeros.
- Traducir las órdenes formales a un lenguaje más accesible.

Los empleados para desempeñar adecuadamente su trabajo requieren de un mínimo de coordinación con los compañeros. La solución de problemas cotidianos se agiliza a través de la comunicación horizontal ya que evita recurrir por cualquier cosa al jefe. También tiene como función apoyarse mutuamente, darse ánimos, compartir sentimientos y hasta organizar eventos sociales. Esta misma unión es la que les permite defenderse cuando tienen un jefe demasiado autoritario. Por último, una de las funciones más importantes de la comunicación horizontal es darse la información a manera de rumor, cuando la información que proporciona la empresa no es suficiente y genera angustia.

Cuando una situación genera interés entre los empleados y la información que tienen es ambigua, incierta, confusa o insuficiente, se presenta el ambiente propicio para que surja el rumor en la empresa.

Para reducir las causas que provocan la aparición de un rumor son útiles las siguientes sugerencias:

- Dar a conocer directamente los hechos reales
- Proporcionar la información a través de una fuente digna de crédito
- Mejorar los canales de comunicación en la empresa
- Reducir la ambigüedad de la información
- Utilizar las estrategias anteriores también te ayuda a disminuir y prevenir los efectos negativos de los rumores.

Por último, se presentan algunas sugerencias adicionales que ayudarán a tener una comunicación efectiva con los empleados.

- Clasificar las ideas antes de comunicarlas.
- Pensar en lo que se quiere lograr con el mensaje para diseñarlo adecuadamente.
- Tomar en cuenta el ambiente físico y humano en que se comunicaran los mensajes. Por ejemplo, no hable cuando hay mucho ruido.
- Cuidar el contenido del mensaje y la forma de expresarlo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2015).** EL PROYECTO DE INVESTIGACION. (6ta Edición). Caracas- Venezuela: Editorial Epistame.
- BALZA, Alejandro R. y Karina Aphal, Desarrollos en la Comunicación Interna, comunicologos.com.
- BARTOLI, Annie: Comunicación y Organización. Edt. Paidós Empresa. Barcelona. 1992.
- CASTILLO, Daniel Prieto La Comunicación en la Educación, Ediciones Ciccus La Crujía, Argentina, 1999.
- COLOM, Antoni y MELICH, Joan-Carle "Observaciones sobre el concepto de la acción comunicativa", , s/f. , s/n.
- CUDICIO, Catherine: PNL y Comunicación. Edit. Granica. Buenos Aires. 1992.
- FRANCOIS Eldin, El Managment de la Comunicación, Edicial S.A, Argentina, 1998.
- GARCIA MARZA, Domingo: La ética y la justicia en la teoría de J. Habermas. Edt. Tecnos. s/f.
- HABERMAS, Jürgen: Teoría de la Acción Comunicativa. Tomo II. Edt. Taurus.s/f.
- JABLIN, Frederick: "Estudio de la Comunicación Organizacional: Su evolución y su futuro". La Comunicación Humana. Ciencia Social, autores varios, Edt. McGraw Hill, México 1986.
- KATZ y Kahn: Psicología Social de las Organizaciones. Practicas. Edt Tillas. México. 1.983.
- PASCUALI, Antonio: Comprender la Comunicación 4ta edición. Monte Avila Editores. Venezuela 1.990.
- REARDON, Kathleen: La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto. Edt. Paidós Comunicación. Barcelona 1983.
- RIBEIRO, Lair: La Comunicación eficaz. Edic. Urano, Barcelona, 1994.
- ROBBINS, Stephen: Comportamiento de las organizaciones. Edt Trillas. México 1.989.
- ROSS, Raymond: Persuasión. Comunicación y relaciones interpersonales. Editorial. Trillas. México 1983.
- SATIR, Virginia: En contacto intimo, como relacionarse con uno mismo y con los demás Editorial Concepto, S.A. México 1.981.

- SHOSTROM, Everett. L.: "De la anormalidad a la autorrealización".
Desarrollo del Potencial Humano, Vol III, Lafarga y Gómez. Edt. Trillas.
México 1986.
- STONER y Wankel Administración. 6ta edición. Edt Prentice Hall
Hispanoamericano S.A.1.999.
- WATZLAWICICK, Paul: ¿Es real la realidad?.Confusión. Desinformación
.Comunicación. Edt. Herder. Barcelona. 1989.

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Lineamientos para mejorar la comunicación organizacional en la empresa COSMOFARMA éxito 24, C.A
---------------	--

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código ORCID / e-mail	
López González Leonar José	ORCID	23896034
	e-mail	leonarlopez.15@gmail.com
	ORCID	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema ORCID (Open Researcher and Contributor ID) se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases clave:

lineamientos, comunicación, organización
tesis de grado

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

RESUMEN

La Comunicación Organizacional se ha convertido en uno de los ejes fundamentales para las empresas, pues a través del proceso comunicacional puede mejorarse las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa al mismo tiempo que se refleja hacia los clientes, con la mejor atención y calidad de servicio. Por consiguiente, esta investigación estuvo dirigida a Proponer Lineamientos para mejorar la comunicación organizacional en la empresa “Cosmofarma Éxito 24, C.A”, por lo cual se desarrolló bajo un enfoque de investigación de campo con un nivel descriptivo, donde las técnicas de recolección de información aplicadas fueron la observación directa, la entrevista estructurada y la revisión bibliográfica. Donde se pudo concluir que Las políticas y normativas de la empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A son poco conocidas entre los trabajadores por lo que se hace necesario que la empresa utilice métodos de información adecuados que se adapten a sus empleados. A pesar de las circunstancias en las que se encuentran los empleados y la desinformación que maneja la compañía, todos afirman saber lo que tienen que hacer y como lo deben hacer. Por lo que se recomienda a la gerencia de la empresa Cosmofarma Éxito 24, C.A. la implementación de cursos relacionados con la comunicación. Definir dentro de la empresa el objetivo y contenido de los lineamientos. Realizar un diagnóstico a fin de determinar las necesidades existentes dentro de la organización para la implementación de cursos.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Jorge Astudillo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	ORCID	6611477
	e-mail	jastudillo.udomonagas@gmail.com
Prof. Maria Lopez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	ORCID	9895260
	e-mail	mlopez.udomonagas@gmail.com
Prof. Lucrecia Heredia	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	ORCID	9280669
	e-mail	Hlucrecia1008@yahoo.es

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema ORCID (Open Researcher and Contributor ID), se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2024	11	27

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles es en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOTTG_LGLJ2024

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: Cosmofarma éxito 24, C.A (Avenida Bicentenario, al lado de la librería Atlas. Maturín, estado Monagas.)

Temporal:2024

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letido el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago, a usted a los fines consiguientes.

RECIBIDO POR Ragley
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CURIEL
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/marujá

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.



Br. LEONAR LOPEZ

C.I: 23.896.034

Autor



Prof. JORGE ASTUDILLO

C.I: 6.611.477

Asesor Académico