



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO



**SISTEMA DE CONECTIVIDAD ORGANIZACIONAL SUSTENTADO EN LA
COMUNICACIÓN,
PARA LAS ALCALDÍAS DEL ESTADO TRUJILLO**

www.bdigital.ula.ve

Autor(a): Lcda. Yusneivic Riveros

C.I: 16.465.448

DONACION

SERBIULA
Tullo Febres Cordero

Trujillo, Enero de 2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO



SISTEMA DE CONECTIVIDAD ORGANIZACIONAL SUSTENTADO EN LA
COMUNICACIÓN,
PARA LAS ALCALDÍAS DEL ESTADO TRUJILLO

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Título de Magíster en
Administración Mención Gerencia

Autor(a): Lcda. Yusneivic Riveros

C.I: 16.465.448

Tutor(a): Dra. Omaira C. García

Trujillo, Enero de 2013

DEDICATORIA

A Dios todo Poderoso, a la Virgen María y al Dr. José Gregorio Hernández por darme vida, salud y permitirme alcanzar una meta más en mi vida.

A mis padres, Nesalida y Víctor, por estar a mi lado, por darme sus bendiciones y su apoyo en todo momento. LOS AMO.

A mi hermana Yusleivic, por ser mi amiga y compañera de estudio desde siempre. TE QUIERO.

A mi hermano Víctor Daniel, por su amor y cariño, espero que este triunfo te sirva como ejemplo en el desarrollo de tus estudios. TE ADORO.

www.bdigital.ula.ve **Yusneivic Riveros**

AGRADECIMIENTO

A Dios todo Poderoso, a la Virgen María y al Doctor José Gregorio Hernández, por iluminar mis ideas y darle esperanza a mi vida.

A mis padres, Nosalida y Víctor, por darme la vida y enseñarme valores como el respeto, la honestidad y la responsabilidad.

A mis hermanos Yusleivic y Víctor Daniel, que siempre han estado ahí para apoyarme.

A toda mi familia por estar al pendiente de mis estudios.

A mis compañeros y amigos de la maestría por brindarme su amistad; en especial a Ysamar, Edilsa y Atilia, por compartir conmigo sus conocimientos y su experiencia profesional.

A mi tutora, la profesora Omaira García, por ser mi guía en el desarrollo de mi trabajo especial de grado y proporcionarme sus conocimientos.

A la Universidad de Los Andes, por abrirme nuevamente sus puertas.

De todo corazón, GRACIAS.

Yusneivic Riveros

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
Formulación del Problema.....	12
Sistematización.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación de la Investigación.....	13
Delimitación.....	14
II MARCO TEÓRICO.....	16
Antecedentes de la Investigación.....	16
Bases Teóricas.....	18
Sistema de Conectividad Organizacional.....	19
Habilidades Comunicacionales o Programación Neurolingüística (PNL)....	22
La sintonía o empatía como habilidad de la PNL para establecer una buena comunicación en la organización.....	26
<i>Volumen y ritmo de voz.....</i>	30
<i>Lenguaje corporal o alineación física.....</i>	31
La Congruencia o coherencia como habilidad de la PNL para mantener y mejorar la comunicación en la organización.....	33
<i>Valores.....</i>	35

Escuchar activamente.....	38
<i>Concentración</i>	39
<i>Capturar o Captar el Mensaje</i>	40
<i>Ayudar al Hablante</i>	42
Multidireccionalidad de la Comunicación.....	43
La comunicación descendente.....	44
La comunicación ascendente.....	45
<i>Buzones de sugerencias</i>	47
La comunicación horizontal.....	48
<i>Comités de gestión</i>	49
La comunicación circular.....	50
Interactividad Comunicacional/ Tecnología de Información y Comunicación (TIC).....	50
La Internet como elemento de la interactividad comunicacional.....	52
<i>Redes de computadoras</i>	52
<i>Beneficios del empleo de la Internet y la tecnología de información y comunicación</i>	53
La intranet como elemento de la interactividad comunicacional.....	54
<i>Redes corporativas</i>	54
<i>Valor empresarial de las intranets</i>	55
Elementos o Mecanismos tecnológicos para facilitar la comunicación...	56
Contexto de la Investigación.....	57
III MARCO METODOLÓGICO.....	64
Corriente Epistemológica.....	64
Nivel de Pensamiento.....	65
Nivel de Conocimiento.....	65
Diseño o Plan de Trabajo.....	66
Población y Selección de Informantes Clave.....	66
Técnicas e Instrumento de recolección de la Información.....	67
Validez del Instrumento.....	68

IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	69
V PROPUESTA DE SISTEMA DE CONECTIVIDAD ORGANIZACIONAL SUSTENTADO EN LA COMUNICACIÓN PARA LAS ALCALDÍAS DEL ESTADO TRUJILLO.....	72
Concepción Básica del Sistema.....	74
Concepción Estructural del Sistema.....	76
VI CONCLUSIONES.....	92
REFERENCIAS.....	96

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Coherencia interna.....	60
2 Operacionalización de la variable.....	63
3 Cuadro de eventos o situación problemática a partir de la teoría.....	69
4 Concepción estructural del sistema.....	77

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Gráfico de incidencia de resultados.....	70
2 Concepción básica del sistema.....	75
3 Concepción operacional del sistema.....	91

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN
GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO



SISTEMA DE CONECTIVIDAD ORGANIZACIONAL SUSTENTADO EN LA
COMUNICACIÓN,
PARA LAS ALCALDÍAS DEL ESTADO TRUJILLO

Autor(a): Lcda. Yusneivic Riveros

Tutor(a): Dra. Omaira C. García

Año: 2013

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue diseñar un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación, para las alcaldías del estado Trujillo, bajo una metodología basada en un nivel de pensamiento deductivo que define y describe los conceptos clave de gran dimensión teórica, relacionados con la comunicación organizacional, y en un nivel inductivo para el reconocimiento de la problemática que orienta la investigación. La investigación es de tipo descriptiva proyectiva bajo la categoría de proyecto factible, ya que se persigue cubrir una necesidad aportando el diseño de un sistema administrativo. Con la escogencia de tres alcaldías del estado como unidades de análisis, se cubre una metodología apoyada en la observación y entrevistas directas a sujetos o informantes clave como forma de recabar la información diagnóstica, optando por un diseño de campo no experimental, quedando plasmada en el cuadro de eventos o situación problemática a partir de la teoría. Se concluyó que el sistema sirve como guía para el buen funcionamiento de las alcaldías, es decir, que constituye esa cadena de relaciones por la cual transitan los mensajes de positividad o negatividad para activar la eficiencia organizacional. De este modo se diseñó un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación desarrollado en tres fases que explican los tres componentes del sistema propuesto, con lo cual se cumplieron los objetivos de la investigación.

Descriptores: sistema, conectividad, comunicación.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades después de la supervivencia física, incluso para alimentarse, desde los tiempos prehistóricos, los hombres necesitaron entenderse y cooperar los unos con los otros mediante la comunicación interpersonal; lo que se piensa, las conversaciones que las personas sostienen consigo mismas (inteligencia intrapersonal), es muy importante, pero no basta para lograr una buena comunicación. Para que el conocimiento no permanezca en el fondo del océano de la mente, lo que realmente importa es la capacidad de transmitir mensajes, pensamientos y sentimientos.

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

En este orden de ideas, la buena comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización. Ningún grupo puede existir sin la comunicación, es decir, la forma que los seres humanos utilizan para expresar y transmitir sus ideas, sentimientos o mensajes, con la finalidad de ser comprendidos por los demás. En efecto, compartir la información es fundamental para establecer la relación de confianza entre el jefe y el trabajador, orientando así las actuaciones de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa y estimular la mayor participación de éstos para controlar su propio proceso de trabajo. Sin embargo, la comunicación es más que transmitir una información, ésta también debe ser entendida por la persona que la está recibiendo.

En este sentido, la presente investigación se enfoca en el diseño un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación conformado por tres puntos de partida teóricos como son las habilidades comunicacionales o Programación Neurolingüística, la multidireccionalidad de la comunicación y la interactividad comunicacional.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede decir que la Programación Neurolingüística (PNL), es utilizada para mejorar la comunicación en las organizaciones, ya que, es el estudio de cómo el lenguaje, tanto verbal como no verbal, afecta el sistema nervioso, es decir, que a través del proceso de la comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos. El mundo de los negocios está cambiando a pasos tan acelerados que la demanda de especialización se ha visto reemplazada por la de aprendizaje y diferenciación.

En ocasiones es difícil comunicarse con los demás y más cuando se tiene de por medio cierta responsabilidad o emoción, en algunos casos laboralmente, en otros son sólo amistades, que no dejan de ser problema si no se sabe comunicar en forma adecuada, oralmente pocos son los que se les dificulta entablar una charla de amigos, pero laboralmente es una forma muy diferente, ya que aquí se debe saber manejar desde las técnicas de expresión, hasta los conocimientos técnicos propios de la profesión.

Es así como la incorporación de las nuevas tecnologías informáticas y telemáticas precisa modificaciones estructurales y organizativas, que exigen políticas realistas de inversión, de formación y de competitividad a corto, medio y largo plazo. Las tecnologías de la información no sólo han cambiado la naturaleza de los mercados y la competencia, sino el comportamiento dentro de las empresas, derribando las barreras geográficas y temporales, aplanando las estructuras organizativas. El diseño empresarial va cambiando y se permite apreciar que se puede llegar a modificaciones decisivas en la estructuración del trabajo.

Para la realización de esta investigación, se ha estructurado el trabajo, en seis capítulos, siendo el contenido de los mismos distribuidos de la manera siguiente:

En un primer capítulo, se plantea el tema de investigación, el cual se corresponde con el sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación, estructurado en tres puntos de partida teóricos a partir de los cuales se desarrolla la variable.

A este primer capítulo, se le da una dimensión teórico-lógica, especificando una situación problemática y mencionando los tres grandes eventos que están en

contraposición a lo que se plantea como premisas o puntos de partida teóricos del “deber ser”; permitiendo así declarar un diagnóstico o problema del contexto de las Alcaldías en el estado Trujillo, y formular un problema de investigación. A partir de lo cual, se proponen las medidas correctivas necesarias u objetivos de la investigación.

En un segundo capítulo, se plasma un conjunto de referentes teóricos conformados por los antecedentes y las bases teóricas, donde se afianza que el tema de investigación efectivamente es de interés científico, que ha sido trabajado en otras investigaciones, que puede dar paso a futuros trabajos científicos y, que tiene un componente teórico a partir del cual se desglosan conceptos y derivaciones teóricas de mayor incidencia en el plano de la realidad.

En un tercer capítulo, se explica el aspecto metodológico el cual se utiliza para dar cumplimiento al enfoque teórico-práctico de la investigación, es decir, se definen los procesos, métodos y tareas científicas a partir de las cuales se especifica el tipo y diseño de la investigación y se muestran los procesos de análisis y síntesis fundamentales para el logro de los objetivos y su alcance.

En un cuarto capítulo, se muestra el análisis de los resultados obtenidos durante la fase diagnóstica así como el cuadro de registro de eventos o situación problemática a partir de la teoría.

En un quinto capítulo, se presenta el sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación, desde una concepción básica que resuelve la función específica que cumple el sistema, una concepción estructural que consiste en identificar las partes o componentes del sistema, es decir, que muestra la composición y características que tienen los elementos para que el sistema cumpla con su función y la perspectiva operacional que resume las dos anteriores.

En un sexto y último capítulo, se exponen las conclusiones derivadas del desarrollo de la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con objeto de emplear eficazmente los recursos disponibles, la administración desarrolla y mantiene cuidadosamente la preferencia sobre sus sistemas de comunicación. Por consiguiente, se toma como referencia los aportes del Banco Interamericano de Desarrollo (2002) para definir el término sistema como *un conjunto de elementos en interacción*. Esto significa que cualquier cosa que esté compuesta de partes unidas entre sí puede llamarse sistema. Por ejemplo, un automóvil, una economía, el cuerpo humano, una empresa o una organización constituyen sistemas.

Por eso todo sistema de importancia, tal como lo expresa Rodríguez (2006) deberá tener interacción y coherencia entre sus subsistemas, si se desea que el complejo total alcance su objetivo. Al actuar como un enlazador, la comunicación proporciona información que, simultáneamente, orienta tanto a las subdivisiones más pequeñas como a todo el complejo hacia el logro de los objetivos organizacionales. De ahí que, una de las aptitudes fundamentales que debe distinguir a un grupo administrador es la capacidad de comunicarse, si éste carece de comunicación, se esfuma la eficacia de una organización.

Desde el punto de vista etimológico la comunicación para García y Uscanga (2008) significa: *puesta en común, comunión, participación, interacción mutua*; haciendo referencia por ende a un proceso en el que participan todos los elementos de un sistema. La administración establece la comunicación como el proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado. La comunicación es entonces una pieza fundamental a través de la cual se desarrollan los planes estratégicos de la empresa, en busca de la consecución de

logros y crecimiento constante, ya que sin ella, los integrantes de la organización, no funcionarían.

Keith (citado por García y Uscanga, 2008) define a la comunicación como la transferencia de información de una persona a otra, es decir, el medio de contacto con los demás mediante la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Comunicarse en el ámbito interno de las organizaciones, significa desarrollar relaciones de trabajo que permitan tener un ambiente propio para el desencadenamiento de valores vitales en la sociedad. Para ello, es necesario contar con estrategias de participación, con las cuales se estimulan las habilidades necesarias para llevar a cabo este proceso.

De acuerdo con O'Connor y Seymor (2000) una comunicación efectiva se puede lograr a través del uso apropiado de habilidades comunicacionales como la Programación Neurolingüística (PNL). El término PNL cubre tres sencillas ideas: la parte "neuro" de la PNL recoge la idea fundamental de que todo comportamiento proviene de los procesos neurológicos de visión, audición, olfato, gusto, tacto y sentimiento. La parte "lingüística" indica que se usa el lenguaje para comunicarse con los demás. La parte "programación" se refiere a las maneras que se pueden escoger para organizar las ideas y acciones a fin de producir resultados.

De esta manera la PNL es el arte y ciencia de la excelencia personal. Es un arte, porque cada persona da su toque personal y de estilo a lo que está haciendo, y esto nunca se puede expresar con palabras o técnicas. Es una ciencia, porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por individuos sobresalientes para resultados sobresalientes. Este proceso se llama modelar (enseñar a otros) y los modelos, técnicas y habilidades tales como sintonía y congruencia descubiertas tienen un uso cada vez mayor en el campo de la evaluación asesoramiento y negocios, tener mayor desarrollo personal y acelerar el aprendizaje.

En PNL cuando dos personas están en sintonía, la comunicación parece fluir; tanto sus cuerpos como sus palabras están en armonía, lo que se dice puede crear o destruir la sintonía, el lenguaje corporal o postura del cuerpo y el tono de voz son más importantes que las palabras que se puedan decir en una conversación. Es así como la

gente de éxito crea sintonía, y la sintonía crea credibilidad. Por tal razón, la congruencia interna da fuerza y poder personal; se es congruente cuando todas las conductas verbales apoyan un objetivo. Y es por esto que los valores afectan poderosamente a la congruencia de un objetivo.

Se puede decir que los valores son aquellos rasgos o cualidades que motivan y guían a las personas y a las organizaciones. Es por ello, que si los valores personales de un trabajador son diferentes a los de la organización en la que labora entonces se originarán incongruencias. Esta situación genera que los empleados no trabajen correctamente o no desarrollen todas sus capacidades físicas y mentales.

En ese sentido, ser un comunicador hábil es esencial para ser un buen gerente y un buen guía para los trabajadores de la organización. Al respecto Bateman y Snell (2005) exponen que la comunicación debe administrarse a todo lo largo de la organización. La Multidireccionalidad de la Comunicación hace mención a la *descendencia*, *ascendencia*, *horizontalidad*, y *circularidad*. La *descendencia* se refiere a los flujos dentro del esquema de autoridad. La *ascendencia* describe flujos dentro del esquema de responsabilidad. La *horizontalidad* hace mención al flujo dentro del concepto estructura organizacional. Y la *circularidad* representa el flujo dentro del esquema de conectividad necesario para compartir la información entre todos los niveles jerárquicos.

La comunicación descendente se refiere al flujo de información de los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Entre los ejemplos se pueden mencionar el administrador que le encarga una tarea a una secretaria o el presidente de una empresa que pronuncia un discurso ante su equipo. También es empleada por los gerentes para asignar metas, informar a sus empleados, brindar datos o información, indicar los problemas que se estén presentando, proporcionar retroalimentación sobre el desempeño, entre otros. Pero la comunicación descendente no tiene que ser sólo oral o cara a cara, se pueden realizar cartas o memorándums a los empleados para informar sobre algún hecho dentro de la empresa.

La comunicación ascendente va de los niveles inferiores hacia los estratos superiores de la jerarquía. Esta comunicación es fundamentalmente no directiva y

suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Algunos ejemplos de comunicación ascendente son los informes de desempeño preparados por la gerencia de niveles bajo para revisión de gerencia media y alta, los buzones de sugerencias, las sesiones informales de queja, entre otros.

En la comunicación horizontal es necesario compartir gran parte de la información entre las personas del mismo nivel jerárquico. Dicha comunicación horizontal puede darse entre miembros del mismo equipo de trabajo. Pero la comunicación también puede entablarse entre personal de distintos departamentos, por ejemplo: cuando los jefes de los distintos departamentos se reúnen para debatir una preocupación particular.

Así pues, para que exista un libre flujo comunicacional en todos los niveles de la organización es necesaria la circularidad de la información, donde se utilice una comunicación responsable sin fronteras ni límites, y de esta manera fomentar la cooperación y el trabajo en equipo por parte de todos los empleados de una organización. Significa entonces que el flujo de mensajes entre las personas se da mediante una red circular de comunicaciones la cual ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe.

Resulta oportuno decir que la interactividad comunicacional o Tecnologías de información y comunicación (TICs) según O'Briens (2001) constituye una capacidad clave para la efectiva comunicación en la empresa. Esto puede adoptar la forma de sitios Web interactivos, foros de discusión, y grupos de conversación (Chat), formatos interactivos para pedidos de clientes, retroalimentación, soporte técnico y respuestas inmediatas por correo electrónico a solicitudes y comentarios en línea. La retroalimentación rápida eficiente de los clientes y las respuestas de los especialistas de soporte al cliente proporciona oportunidades múltiples para demostrar el interés que tiene una empresa por sus clientes, de esta forma las tecnologías de información y comunicación como el Internet ayudan a una empresa a construir valor y lealtad del cliente.

Asimismo, Thompson y Strickland, (citados por De Vita, 2008) definen las tecnologías de información y comunicación, como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización. Cabe destacar que en ambientes tan complejos como los que deben enfrentar hoy en día las organizaciones, sólo aquellos que utilicen todos los medios a su alcance, y aprendan a aprovechar las oportunidades del mercado visualizando siempre las amenazas, podrán lograr el objetivo de ser exitosas.

Para O'Briens (2001) uno de los elementos de la TICs de gran utilidad para una empresa es la intranet puesto que es una red dentro de la organización que utiliza tecnología de Internet, (como exploradores y servidores Web, bases de datos entre otros) con el fin de proporcionar, dentro de la empresa, un entorno similar a Internet para compartir información, comunicaciones, colaboración y el respaldo de procesos empresariales.

Como las intranets son redes similares a Internet dentro de las organizaciones, éstas dependen de todas las tecnologías de información y comunicación que hacen posible la Internet. Por ejemplo, las empresas que utilizan intranets deben instalar o contar con redes cliente/servidor y hardware y software relacionados, como series de exploradores y servidores Web.

Sobre la base de tal consideración, se puede decir que uno de los factores más importantes para toda organización, es la correcta comunicación, en especial para las Alcaldías, contexto en el cual se desarrolla esta investigación, ya que su misión y visión está orientada a alcanzar los objetivos de las políticas de Estado.

De esta manera mediante la comunicación, se transmiten y reciben informaciones, recomendaciones, ideas, opiniones, entre otros, creando una base sólida para la mutua comprensión y acuerdos comunes entre los trabajadores de las Alcaldías, las cuales representan un enorme caudal de recursos para el Estado, así como también, realizan acciones que modifican el conjunto de recursos útiles y disponibles con el que logran satisfacer las necesidades del colectivo.

Estos organismos califican dentro del sector servicios, acotando que son entes autónomos que ameritan el cumplimiento del proceso de planificación en función de responder a todas las exigencias, tanto del Estado como de la ciudadanía. Las Alcaldías están constantemente expuestas durante el ejercicio de sus funciones a la intervención de ciertos factores tanto externos (de naturaleza económica, política y social), como internos (factores de orden técnico) que influyen en el cumplimiento y alcance de los objetivos. No obstante, un aspecto importante, es que están constituidas para funcionar con la mayor efectividad posible, y de esta manera convertir sus recursos utilizables en los servicios deseados por sus usuarios.

Según la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010) en su Art. 2 el municipio constituye la unidad política primaria de la organización nacional de la República, goza de personalidad jurídica y ejerce sus competencias de manera autónoma, conforme a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Sus actuaciones incorporarán la participación ciudadana de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados.

Además el Artículo 75 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010) expresa que el Poder Público Municipal se ejerce a través de cuatro funciones: la función ejecutiva, desarrollada por el alcalde o alcaldesa a quien corresponde el gobierno y la administración; la función deliberante que corresponde al Concejo Municipal, integrado por concejales y concejalas.

La función de control fiscal corresponderá a la Contraloría Municipal, en los términos establecidos en la ley y su ordenanza. Y la función de planificación, que será ejercida en corresponsabilidad con el Consejo Local de Planificación Pública. Los órganos del poder público municipal, en el ejercicio de sus funciones, incorporan la participación ciudadana en el proceso de definición y ejecución de la gestión pública, y en el control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna, para lo cual deberán crear los mecanismos que la garanticen.

También la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010) en su Art. 76 expresa que la administración pública municipal se rige por los principios

establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en las leyes respectivas. Cada Municipio mediante ordenanza, desarrollará esos principios para la organización y funcionamiento de los órganos del nivel local, central, descentralizado o desconcentrado, con el fin de alcanzar mayores niveles de desempeño, atención y participación de los ciudadanos y ciudadanas en la gestión, racionalidad de costos y continuidad en el ejercicio de la función pública. Los órganos que la componen colaborarán entre sí para el cumplimiento de los fines del municipio.

Toda Alcaldía pertenece al sector público el cual según cifras aportadas por el Banco Central de Venezuela en el III trimestre del año 2012 representa el 12,02% del PIB, este sector representa una base monetaria para noviembre de 11.788.501 miles de Bolívares. En cuanto a la población económicamente activa ocupada para el estado Trujillo, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) para el primer semestre del 2012 es de 302.046 personas, donde el sector publico representa un 25,40%, es decir, 76.581 personas.

Para abordar el contexto de la investigación se seleccionan como unidades de análisis, tres Alcaldías del estado Trujillo. Estas unidades de análisis se eligieron tomando en cuenta su ubicación geográfica y accesibilidad a la información, en las cuales se realizó un acercamiento con la realidad el cual permitió llegar a un diagnóstico, que tal como lo señala Méndez (2008) es una fase obligatoria para llegar a enmarcar la investigación como solución al problema real que se presenta en el contexto investigado enmarcado por visitas orientadas con un guión previamente establecido.

El levantamiento de la información diagnóstica se realizó, por medio de visitas guiadas a través de mecanismos de recolección de información, como son: en primer lugar, la observación y entrevistas directas, que se aplicaron a sujetos clave, en este caso, los directores o jefes de los departamentos de las Alcaldías objeto de análisis; en segundo lugar, se utilizó el cuadro de eventos o situaciones problemáticas a partir de la teoría, en áreas consideradas como críticas o de relevancia en lo concerniente a la

comunicación organizacional y en función a las categorías observadas. En este contacto con la realidad se detectaron las siguientes situaciones problemáticas:

El desarrollo de habilidades comunicacionales como sintonía, congruencia y el escuchar activamente dentro de la PNL, tiene poca importancia para los trabajadores de las unidades de análisis. Esto se puede ver en el bajo interés que se tiene en identificar una postura o tono de voz similar al que usa la persona con la que se conversa o comparte información, así como también la falta de congruencia con respecto a los valores personales y los del lugar de trabajo. Además muy a menudo, las personas sólo se preocupan por mejorar su habilidad para hablar, mientras que se olvidan de desarrollar sus herramientas para escuchar.

También, la multidireccionalidad de la comunicación presenta una variación en su funcionalidad, es decir, infuncionalidad en la comunicación descendente, ascendente y horizontal e inexistencia de circularidad. Esta infuncionalidad sucede cuando la información que fluye en forma ascendente, descendente y horizontal a través de instrucciones de trabajo de forma oral y escrita no llega a su destino.

Así mismo, se considera que la comunicación ascendente solo se da por medio de informes de desempeño puesto que no se cuentan con buzones de sugerencias que permitan un camino hacia la mejora continua, y habilitar un espacio de participación que motive al personal para que realice su trabajo correctamente. Igualmente en la comunicación horizontal surgen problemas por la falta de comités de gestión que permita lograr acuerdos entre personas del mismo equipo de trabajo o entre personas de distintos departamentos. Estas reuniones son esenciales para la comunicación entre los responsables de la misma categoría.

Del mismo modo, los elementos de interactividad comunicacional o Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) como el Internet y la Intranet y algunos de los elementos o mecanismos tecnológicos como video conferencias, fax, entre otros, no se encuentran vinculados o presentes en todos los departamentos de las unidades de análisis, significa entonces que son pocos los departamentos que tienen redes de comunicación interactivas como Internet e Intranet.

Al identificar y describir algunos de los síntomas observados y que son relevantes en la situación actual de las Alcaldías del estado Trujillo, es importante poder relacionarlos con posibles causas que los producen:

Ligereza para desarrollar habilidades comunicacionales referidas en este trabajo como Programación Neurolingüística. Además, las fallas en la comunicación ascendente, descendente y horizontal pueden surgir por variabilidad o falta de información entre los jefes y los empleados y los acuerdos que deben existir en los departamentos. Así mismo, existe desarticulación en la interactividad comunicacional o Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) por la actuación de oficinas tradicionales que han tendido a promover el trabajo solitario desarrollado dentro de las paredes fijas del ambiente laboral.

El análisis previo del comportamiento de la variable teórica objeto de estudio, determina la siguiente problemática: inexistencia de un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación para dichas Alcaldías. Esta situación conduce a desaprovechar la oportunidad de intercambiar ideas entre compañeros de trabajo y genera situaciones negativas como errores de comunicación, que se traducen en informes mal escritos, explicaciones mal formuladas, mensajes mal transmitidos, y que trae como consecuencia pérdidas económicas, trabajos rechazados, productos inutilizados, esfuerzos desperdiciados, conflictos profesionales, laborales, personales, y hasta procesos judiciales.

Frente a esta problemática resulta conveniente el diseño de un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación, para las Alcaldías del estado Trujillo con el fin de facilitar la buena comunicación organizacional, determinante del nivel de desempeño y del logro de las metas.

Ante la realidad planteada se formula la siguiente interrogante:

Formulación del Problema de Investigación

¿Cuáles son los componentes de un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación, para las Alcaldías del estado Trujillo?

Sistematización del Problema

¿Cuáles son las habilidades comunicacionales o PNL, para las Alcaldías del estado Trujillo?

¿Cuáles son los esquemas de multidireccionalidad de la comunicación, para las Alcaldías del estado Trujillo?

¿Cuáles son los elementos de interactividad comunicacional, para las Alcaldías del estado Trujillo?

Objetivo General

Diseñar un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación, para las Alcaldías del estado Trujillo.

Objetivos Específicos

Describir las habilidades comunicacionales o PNL, para las Alcaldías del estado Trujillo.

Identificar los esquemas de multidireccionalidad de la comunicación, para las Alcaldías del estado Trujillo.

Registrar los elementos de interactividad comunicacional, para las Alcaldías del estado Trujillo.

Justificación de la Investigación

La importancia del presente estudio se basa en que para cualquier grupo u organización es necesaria la comunicación ya que ésta mediante un conjunto de técnicas y actividades está encaminada a facilitar y agilizar el flujo de información que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien puede influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos propuestos.

Desde una perspectiva teórica de la comunicación, se busca encontrar explicaciones a situaciones internas, que afectan el desempeño laboral de las

Alcaldías objeto de estudio. Para ello se tomó como referencia bibliográfica a: Andreas, S. y Faulner, Ch. (1998); Bateman, T. y Snell, S (2005); Chiavenato, I. (2002); O'Briens, J. (2001); O'Conor, J. y Seymour, J. (2000); entre otros.

Asimismo, el presente estudio dentro del punto de vista metodológico, es de gran importancia ya que sirve de antecedente y base para futuras investigaciones que pudieran realizar los estudiosos de la administración y la gerencia con relación al tema investigado. Además para argumentar metodológicamente esta investigación se visitaron tres alcaldías, en las que se observó el comportamiento de las categorías de estudio, para lo cual se empleó una tabla de observación donde se registraron los eventos o condiciones problemáticas que evidenciaron la situación actual del contexto de investigación. Para el logro de los objetivos específicos se elaboró un cuadro de coherencia interna y de operacionalización de la variable y sus respectivas categorías.

Desde la perspectiva práctica, la presente investigación aporta el diseño de un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación para las Alcaldías del estado Trujillo. En ese sentido el sistema de conectividad es un sistema administrativo que una vez aplicado pueda lograr en las alcaldías objeto de análisis la disminución del desperdicio de tiempo y recursos en la comunicación (eficiencia), así como también, el desarrollo de acciones concretas que cumplan el propósito comunicacional para el cual fueron programadas (eficacia).

Delimitación

Esta investigación estuvo enfocada en el diseño de un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación; donde se estudió específicamente el tema de comunicación organizacional a partir de tres de las muchas categorías en las que podría estructurarse este tema. Dichas categorías fueron las siguientes:

Las habilidades comunicacionales o PNL, que atiende la manera cómo funciona la mente cuando las personas se comunican con los demás, influyen entre sí y se comunican consigo mismas por medio del lenguaje verbal y corporal. La multidireccionalidad de la comunicación basada en las diferentes direcciones por las que los empleados pueden comunicarse en la empresa, en este caso, comunicación

vertical (descendente y ascendente), horizontal y circular. Y la interactividad comunicacional como característica distintiva de las tecnologías de información y comunicación. Este estudio se inserta dentro de la línea de investigación denominada: **Dinámica Organizacional e Innovación.**

La investigación se realizó en tres Alcaldías del estado Trujillo, la del municipio Pampanito, Pampan y Valera seleccionadas de acuerdo a su ubicación geográfica y accesibilidad de la información. Los sujetos clave que proporcionaron la información referente al tema investigado fueron los jefes de los departamentos de cada Alcaldía. Se observa la práctica de la comunicación organizacional en septiembre del año 2008 durante el actual periodo de gobierno de las Alcaldías objeto de análisis.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se desarrollan dos aspectos fundamentales como sustento de la investigación, el primero tiene que ver con los antecedentes de la investigación y el segundo con las bases teóricas; ambos son la base o columna vertebral para respaldar el desarrollo de la investigación.

Antecedentes de la Investigación

Como parte de este estudio, se muestran los antecedentes seleccionados para guardar relación con la investigación, y que sirven como indicios de lo que se podría encontrar debido a su pertenencia a otra situación, además pueden proporcionar al investigador ideas acerca de cómo abordar el tema y los posibles enfoques que se le pueden dar a la investigación, entre ellos se encuentran:

Velasco (2005) en su investigación titulada *Efectos de un programa basado en el modelo de la Programación Neurolingüística sobre la comunicación docente en el aula, en la Universidad Rafael Urdaneta del estado Zulia*, para optar al título de MSc en Psicología Social, y que tuvo como objetivo determinar el efecto de un programa de modelo neurolingüístico, sobre la comunicación docente, en el aula.

Esta investigación le permitió a su autora llegar a la conclusión de que la aplicación del programa basado en modelo de Programación Neurolingüística fue efectivo de forma positiva, ya que ayudó a que los docentes de la I y II etapa de la escuela básica Zuliana de Avanzada “23 de enero” a incrementar sus niveles de comunicación, para ser mas cierta atendiendo a un enfoque comunicativo funcional.

Además se les proporcionó la oportunidad de estar al tanto de conocer habilidades que puedan mejorar la potencialidad comunicativa a través de la PNL.

Durante la aplicación del programa se demostró la participación no solamente los docentes de aula sino que también intervino parte del personal administrativo, lo cual permitió mayor cumplimiento en la aplicación del mismo.

La selección de este trabajo como antecedente, obedece particularmente a los resultados obtenidos en cuanto a la aplicación de un programa basado en el modelo de la Programación Neurolingüística, tópico relacionado directamente con el primer objetivo específico de esta investigación, el cual aporta información valiosa en cuanto a las conclusiones a las que llegó la autora de la investigación, donde se observa que la aplicación del programa basado en la PNL resultó muy provechoso para las personas interactuantes en éste, permitiéndoles incrementar sus niveles de comunicación y conocer habilidades comunicativas que les permita manejarse en un ambiente mas libre y comunicativo.

Igualmente ayudó a que se involucrará en el programa el personal administrativo, lo que evidencia que la comunicación está presente en toda organización ya sea de tipo educativa, comercial, de servicios, entre otros. Y en todas las áreas que éstas posean.

Seijo (2009) en una investigación que lleva por nombre *La ética y la comunicación: el eslabón fundamental en las organizaciones de servicio público*, presentada en la revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales de la universidad Rafael Beloso Chacin; con el propósito de expresar que la presencia deficiente de una ética comunicativa en la organización, conduce a obstáculos que dificultan el tejido comunicativo de la institución, conlleva a situaciones negativas de pérdida de energía o de errores de comunicación, informes mal escritos, explicaciones mal formuladas, entre otros. Además aborda los esquemas generales de la comunicación que son ascendente descendente y horizontal.

Igualmente se definen aspectos como la ética aplicada, los valores como contenido ético, dos niveles de comunicación: la vinculación intrínseca y todos sus interlocutores válidos donde se explican los esquemas básicos de la comunicación

como son ascendente descendente y horizontal. La autora en sus consideraciones finales, señala que cuando una persona asume un cargo de alta responsabilidad debe ser consciente de que sus actos tienen un mayor efecto que aquellas acciones que comete cualquier empleado. Estas consecuencias se perciben tanto en el plano personal del ejecutivo, como en el económico de la empresa, y en el plano moral de la sociedad.

Como se puede, ver el antecedente es de gran utilidad puesto que trata lo referido a las direcciones por donde fluye la comunicación en una organización, aspecto relacionado directamente con el segundo objetivo específico de esta investigación.

De Vita (2008) en su artículo *Tecnologías de información y comunicación para las organizaciones del siglo XXI*, publicada en la revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales de la universidad Rafael Beloso Chacin. El propósito del artículo es discutir acerca de la importancia de las tecnologías de información y comunicación para las organizaciones del siglo XXI, con la finalidad de obtener competitividad a largo plazo. Se concluyó que las TIC, brindan reducción de costos, mejoran la rapidez en la comunicación, establecen interactividad entre las partes involucradas y proporcionan un valor agregado a la organización.

Este antecedente contiene conceptos de un alto valor que sirven como guía para el desarrollo del presente estudio, y está relacionado específicamente con el tercer objetivo de la presente investigación.

Bases Teóricas

La fundamentación teórica representa para cualquier investigación, el marco de referencia a través del cual desarrolla una serie de conceptos, definiciones y perspectivas en torno a la variable objeto de estudio y a través del cual se fundamenta la investigación y se genera conocimiento respecto al tema investigado. De allí, que a partir de esta sección se de inicio al desarrollo de las bases conceptuales relacionadas con el tema de investigación.

Al respecto se hace necesario introducir el tema, haciendo referencia al significado e importancia de un sistema de conectividad organizacional, para luego darle paso al desarrollo de la comunicación como sustento de dicho sistema.

Sistema de Conectividad Organizacional

Losada (citado por Fernández, 2009) ubica a la conectividad como el parámetro de control de los equipos de alto desempeño. Es decir, el proceso de alto desempeño de un equipo y de una organización se evidencia en el número de conexiones entre los integrantes. Conectividad es la capacidad de vincularse con otros tras un sentido y una meta común. Se produce en el espacio interpersonal, por lo que no está en ninguno de los integrantes, está en el espacio intangible ubicado “en medio” de las personas. Por eso se habla de conexión en el espacio intersubjetivo. Es el tejido energético sobre el que se crea el equipo y que lo sostiene en momentos de incertidumbre y crisis.

Equivale al sistema nervioso central de los equipos de alto desempeño necesarios para el buen funcionamiento de la organización, es decir, esa cadena de relaciones por la cual transitan los mensajes de positividad o negatividad para activar la eficiencia organizacional. Por lo mismo, es esencial construir esos vínculos entre todos los miembros de la organización. Los estudios muestran que en los equipos de bajo desempeño las conexiones son solo del jefe con cada persona, sin existir contacto relevante entre los integrantes de la organización. Por su parte, los equipos de alto desempeño tienen una conexión de “todos con todos”, equivalente a una red distribuida, por lo que están potencialmente disponibles todas las alternativas de conectividad.

La evidencia muestra que en un equipo de alto rendimiento, existe una altísima frecuencia relacional y de comunicaciones. Esto pone en un lugar de privilegio a todos los esfuerzos necesarios para facilitar la conectividad, desde la política de puertas abiertas, los grupos de tarea, los comités de gerentes, por área e interárea, los grupos de proyectos o los consejos consultivos formados por trabajadores para asesorar a la gerencia en temas estratégicos, y el uso del mail (que tiene un alto

potencial de conexión, como de desconexión. Un mail enviado no existe en términos de conectividad. Sólo se hace válido cuando es respondido, pues evidencia la conectividad interpersonal).

Sobre la base de la conectividad está la actitud personal que modela una relación frecuente, horizontal y apreciativa con todos los demás, lo que se hace crítico a nivel de los ejecutivos, pues su comportamiento funciona como un modelo de que será imitado por los demás.

Este sistema de conectividad es esencial para la delegación de funciones, el ejercicio de la toma de decisiones, el liderazgo y, por supuesto, la comunicación, lo más abajo posible en la jerarquía organizacional y cerca del lugar de los hechos, aumentando la eficiencia por la oportunidad y velocidad de las decisiones. Sin una arquitectura clara y deliberada de este sistema de vínculos y conexiones dentro de la organización, ninguna estrategia podrá ejecutarse con eficiencia y buenos resultados.

¿Cuántos ejecutivos de empresas y de equipos identifican la necesidad de forjar esta ingeniería de los vínculos y establecer este sistema nervioso organizacional? La respuesta a esta interrogante es que son pocos los gerentes que pueden reconocer dicha necesidad, puesto que asumen la existencia de ese sistema, y así asientan involuntariamente una de las principales causas de los malos resultados: la falta de un sistema de conectividad organizacional por el que fluye la comunicación, determinante del nivel de desempeño y del logro de las metas.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, y tomando en cuenta al grupo Océano (2001) se define la comunicación como el proceso de creación de entendimiento compartido. Es una muestra del pensamiento de una persona puesto que distintas personas entienden una determinada información de manera diferente.

Según Hernández (2002) la comunicación significa el medio de unión entre pueblos y personas. Administrativamente hablando, y sobre todo dentro del contexto de la dirección de personas, la comunicación se refiere tanto a la participación como a su familiaridad para alcanzar objetivos organizacionales.

Considerando a Chiavenato (2002) la comunicación significa mover algo común: un mensaje, una noticia, una información, un significado cualquiera. En

consecuencia es un puente que permite a ese algo pasar de una persona a otra o de una organización a otra.

Así pues se concibe la comunicación organizacional como el proceso específico a través del cual se desplaza e intercambia la información entre las personas de una organización. La comunicación en la empresa fluye en la estructura formal e informal; de manera formal desciende o asciende a través de la jerarquía, y también se desplaza en dirección lateral u horizontal; de modo informal se da a través de los rumores. Modernamente con la tecnología del computador, los flujos de comunicación se están intensificando en todos los sentidos.

Para ampliar un poco más el significado y la importancia de la comunicación es preciso hacer referencia a la idea que plantea Peter Druker (citado por Paladino y Álvarez, 2006) con respecto a la comunicación directiva que pretende mostrar los aspectos más relevantes de la comunicación como capacidad directiva. A continuación se explican algunos de estos aspectos:

En una relación conflictiva entre la comunicación y la gerencia un líder necesita tener capacidades de comunicación, puesto que, en muchas oportunidades las dificultades de una gestión directiva surgen por problemas de comunicación.

La comunicación ha constituido el blanco de la atención administrativa, durante los últimos veinte años o más; en las más importantes instituciones de la sociedad moderna, ha existido una gran preocupación por la comunicación. De una manera general, la comunicación es hoy en día tan pobre como hace veinte o treinta años, cuando por primera vez se tuvo conciencia de la necesidad y de la carencia de una adecuada comunicación en la organización moderna.

En ese sentido, Druker es muy crítico con la creación de las agencias de relaciones públicas al asesorar empresas en sus estrategias de comunicación; advierte que en muchas ocasiones, buscan un efecto unilateral: que el público ame a la empresa y sus ejecutivos, perdiendo de vista la percepción de los intereses del público. Insiste en la importancia de diseñar canales de comunicación que permitan a la dirección de una empresa, antes que nada, comprender a sus públicos.

Para la comunicación en la empresa, Druker establece las siguientes premisas:

- ✓ La comunicación es percepción, puesto que el elemento fundamental en toda comunicación es el “efecto provocado”. En él radica la esencia de la comunicación. En definitiva, la comunicación existe cuando se logra provocar el efecto deseado en el receptor: no hay sonido a menos que alguien pueda oírlo.
- ✓ La comunicación es expectativa ya que, como regla general puede afirmarse que la persona, en principio, percibe aquello que espera percibir. Es una tendencia del ser humano abordar la información con una actitud predeterminada: utilizarla para confirmar lo que él mismo ya piensa o intuye sobre algo. En resumen, antes de poder comunicar es preciso comprender las expectativas del receptor, y saber cómo utilizarlas para poder establecer una verdadera comunicación.
- ✓ La comunicación implica demandas porque toda comunicación genera algún tipo de exigencia sobre el receptor. Cuando el emisor se dirige a un público determinado, siempre espera algo de ese público. Para que la comunicación sea eficaz resulta imprescindible acertar con las expectativas y posibilidades de percepción de ese público y con su capacidad de respuesta a lo que se le está demandando.

Habilidades Comunicacionales o Programación Neurolingüística (PNL)

Losada (2009) expresa que la PNL puede definirse como un método que utiliza el lenguaje verbal y no verbal para que las personas puedan relacionarse y comunicarse con otros. La PNL atiende la manera cómo funciona la mente cuando una persona se comunica con los demás, influyen entre sí y se comunican consigo mismas, para usar sus recursos de forma óptima, crear opciones de conducta y obtener resultados deseables.

Un punto de partida de este planteamiento es el conocido axioma de comunicación humana “no es posible no comunicarse”, del cual se deriva otro postulado de interesantes implicaciones: “no es posible no influir”.

Según Arocha (2005) la Programación Neurolingüística, constituye un modelo formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana, como procesa la información y la experiencia, y las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal y profesional. Con base a este conocimiento, es posible identificar las estrategias internas que utilizan las personas de éxito, aprenderlas, y enseñarlas a otros (modelar), para facilitar un cambio evolutivo y positivo.

Por eso la Programación Neurolingüística ha penetrado en todos los campos del quehacer humano y muy especialmente el de las organizaciones, puesto que es allí donde, de manera más crítica, se requieren herramientas de desenvolvimiento que ayuden a lograr lo que se quiere conseguir en la vida, comunicándose y compartiendo con otras personas.

De tal manera que se puede entender la PNL como una disciplina que se centra en el dominio de los procedimientos mediante los cuales se consigue lo que se busca, por eso es conocida también como la ciencia y el arte del modelado de la excelencia, pues su método fundamental consiste en enseñar cómo las personas de éxito alcanzan sus objetivos. También se puede definir como una caja de herramientas comunicacionales para el logro de objetivos tanto personales como profesionales o una guía instrumental de navegación por la vida.

Algunos autores van más allá y consideran que la PNL configura un estilo de vida caracterizado por una actitud abierta, dirigida, autocrítica, flexible, alegre y que asume el vivir como un viaje a través de un mundo todavía insondable en el cual se pueden construir los sueños en la medida en que se respeten las leyes naturales y se canalicen en la dirección de lo que se busca.

Con esta finalidad, es que se recurre a la Programación Neurolingüística como marco de reflexión y actuación en la cotidianidad de las personas en la empresa, la familia, el entorno social y ellas mismas, tomando en cuenta que cada uno de estos componentes pertenece a cada quien, y sugiere actitudes que se pueden dirigir según se quiera, pues de esto es que se trata precisamente la PNL, lo cual se puede entender analizando sus siglas:

Programación: por cuanto lo que se piensa, se dice y se hace se configura en una serie de pasos mentales o patrones, formados de secuencias de decisiones mentales.

Neuro: todo cuanto se hace tiene sus bases en circuitos neurológicos, los cuales se puede entrenar para modificar respuestas.

Lingüística: ya que el tablero con el cual se programa la mente es el lenguaje, tanto en su vertiente verbal, como en lo forma de los gestos, el espacio, y las posturas.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede decir que, la PNL describe, la dinámica fundamental entre la mente (neuro) y el lenguaje (lingüística) y cómo la relación entre ambos afecta al cuerpo humano y su comportamiento (programación).

De acuerdo con el Grupo Océano (2001) La PNL es una de las herramientas más poderosas jamás puestas al alcance del mundo de los negocios. El término “neuro-lingüístico” lo introdujo Alferd Korzybski (fundador del movimiento de la semántica general hace ya algunas décadas), pero la PNL -desarrollada por Bandler, Grinder y otros- ha ido mas allá de la idea original de Korzybski para convertirse en lo que probablemente sea la síntesis más comprensiva del conocimiento psicológico moderno.

La PNL trata las cosas tal cual son, en vez de atascarse en el cómo deberían ser. Ofrece un entendimiento profundo de lo que realmente está ocurriendo cuando las personas se comunican, así como la manera de utilizar dicho conocimiento para incrementar la efectividad de la relación entre personas, trátese de ventas, negociaciones, una exposición o presentación y comunicación en la empresa.

Cualquier persona de negocios que tenga una idea básica de los conceptos y técnicas de PNL, y que sepa utilizar dicha información adecuadamente, puede esperar una mejora significativa y disfrutar de ella en todos los aspectos relacionados con sus negocios y sus actividades sociales. En términos prácticos, la PNL muestra de la siguiente manera cómo obtener el éxito en cualquier empresa u organización:

- ✓ Estableciendo metas efectivas que lleven a actividades más centradas.

- ✓ Construyendo relaciones de mejor calidad con compañeros y socios, cambiando el conflicto por la cooperación, a través de una buena comunicación.
- ✓ Desarrollando una mayor flexibilidad en la manera que reacciona ante el entorno, conduciendo al ser humano a las reacciones más apropiadas para las variables exigencias del mercado.

Retomando a Arocha (2005) Richard Bandler y John Grinder se dieron cuenta de que la mente opera como una especie de mapa de la realidad, que los órganos sensoriales vista, oído, gusto, olfato y tacto, no son pasivos o simples receptores de los estímulos externos, como se creía en la psicología clásica, sino que actúan permitiendo que el cerebro organice la experiencia interna en función de dicha representación sensorial. Es por ello que se escucha hablar de que hay personas visuales, auditivas y kinestésicas.

Las visuales son aquellas que otorgan mucha importancia a todo lo que ocurre en el mundo interno y externo, "lo que se ve". Son los que necesitan ser mirados cuando una persona les está hablando o cuando lo hacen ellos, es decir, tienen que ver que se les está prestando atención. Hablan más rápido y tienen un volumen más alto, piensan en imágenes y muchas cosas al mismo tiempo. Generalmente empiezan una frase y antes de terminarla pasan a otra, y así constantemente, van como picando distintas cosas sin concluir las ideas e inclusive no les alcanzan las palabras; de la misma manera les ocurre cuando escriben.

Las auditivas tienen un ritmo intermedio, no son ni tan rápidos como los visuales, ni tan lentos como los kinestésicos. Son los que necesitan un "aha...", "mmm...", es decir, una comprobación auditiva que les dé la pauta que el otro está con ellos, que les presta atención. Además son aquellos que usan palabras como "escúchame...", "me suena...", palabras que describen lo auditivo. Los auditivos piensan de manera secuencial, una cosa por vez, si no terminan una idea no pasan a la otra.

Las kinestésicas tienen mucha capacidad de concentración, son los que más contacto físico necesitan. Son los que dan una palmadita en la espalda y preguntan

"¿cómo estás?"; además son los que se van a sentir atendidos cuando se interesen en alguna de sus sensaciones. Usan palabras como "me siento de tal manera...", o "me huele mal este proyecto...".

De esta manera, se entiende la PNL como el estudio de lo que las personas observan a través de los sentidos, como organizan el mundo tal como lo perciben y como revisan y filtran el mundo al exterior mediante los sentidos, además investiga los procesos que hacen que se transmita o comunique la forma de ver y entender las cosas a través del lenguaje (verbal y no verbal).

Esto permite a una persona comunicarse con seguridad y confort, armonía, acuerdo y afinidad, pilar de una interacción positiva y creativa en el mundo interno o mapa mental de las otras personas, pudiendo de esta manera motivarlas, ayudarlas a aclarar dudas, y aumentar su rendimiento. Eso es lo que los PNListas llaman ecología, es decir, establecer con los demás una relación ganar-ganar.

La raíz de toda organización es la gente que labora allí, a quien reportan y quienes le reportan; descubrir cómo es que específicamente esas personas piensan, sienten, expresan sus emociones, y actúan en relación a las tareas, los compañeros de trabajo y la visión de la empresa; cuan familiarizados se sienten en relación al continuo casa-trabajo que cada vez adquiere más sentido en el mundo actual. Esa es la gran oportunidad de formar a las personas para que hagan suya la organización en la que trabajan, motivarse y ser excelentes rendidores en su actividad específica y en sus relaciones intra e interorganizacional, mediante una comunicación armónica y positiva entre ellos.

La PNL permite desarrollar habilidades comunicativas como lo son la sintonía o empatía y la congruencia o coherencia, las cuales se desarrollan a continuación:

La sintonía o empatía como habilidad de la PNL para establecer una buena Comunicación en la Organización. Considerando a O'Connor y Seymour (2001) la sintonía o empatía es esencial para establecer una atmósfera de credibilidad, confianza y participación, donde la gente pueda responder libremente. Cuando dos personas están en sintonía existe coincidencia de ideas u opiniones entre esas

personas que se están comunicando. Además para que la sintonía pueda existir el cuerpo debe estar en armonía con las palabras que se están diciendo.

Lo que se dice puede crear o destruir la sintonía, pero eso sólo representa el siete por ciento de la comunicación, el lenguaje del cuerpo y la tonalidad son más importantes. Cuanto más profunda es la sintonía más cercana tenderá a ser la correspondencia.

En PNL para entrar en el círculo de la comunicación, es necesario mantener una adecuada sintonía con las personas con las que se comunica, esto se logra respetando y apreciando el modelo del mundo de otra persona manteniendo al mismo tiempo la integridad. Esta habilidad se puede desarrollar en cualquier ambiente en donde se tenga que relacionar y comunicar con personas, específicamente en una empresa u organización.

Según Andreas y Faulkner (1998) la sintonía es una capacidad humana que se genera en forma natural de diversas maneras. Cuando una pareja lleva mucho tiempo junta, a menudo se dice que se parecen y, en realidad, es cierto que con el tiempo empiezan a parecerse. Si se ve a alguien que tenga un mentor, se verá que quizás adopta su misma indumentaria, sus frases o su tono de voz. Los profesionales se visten según la cultura de su empresa y adaptarse al medio es una necesidad humana poderosa.

Es posible estar en sintonía con otra persona centenares de veces al día, sin darse cuenta de ello, otras veces, en cambio, no es posible lograr la sintonía. Es importante ser capaz de reconocer cuando se está en sintonía y cuando no. Si una persona no se da cuenta de que no se ha logrado esa empatía o armonía con una persona, no se podrá hacer nada para remediar esta falta de empatía.

Pero ¿cómo reconocer la diferencia? Para descubrirlo, se puede emplear un experimento cuando se presente la oportunidad. Elegir para ello una situación casual en la que no se trate de nada realmente importante, con un amigo, un socio o un compañero de trabajo. Después de un tiempo de charla tranquila en la que una persona esté en sintonía con otra, es decir, que exista coincidencia de ideas u opiniones entre ellas, se prueba lo siguiente: sentarse en una postura diferente a la de la otra persona.

Moverse de modo distinto a ella y hablar con un ritmo y volumen de voz muy distinto, y así observar como cambia la interacción. La otra persona se preguntará ¿qué pasa?, es importante observar como cambian sus sentimientos.

Esta desagradable sensación que se nota es la señal de que no se está en sintonía. La palabra incomodo es la que emplean muchas personas para descubrir como se sienten cuando no están en sintonía, por ello es fundamental tomarse el tiempo necesario para observar lo que se experimenta cuando no se está en sintonía. En el futuro se podrá utilizar esta señal, y hacer algo para establecer o restablecer la sintonía. Esta sensación de incomodidad podrá ser la alarma de detección de falta de sintonía. El objetivo es prepararse para reconocer cuando se dispara esta alarma, y hacer algo para remediarlo.

Suponiendo que se haya conseguido romper la sintonía con un amigo o compañero durante el experimento, es importante tomarse el tiempo de reconstruir esa sintonía con alguna de las siguientes técnicas:

Existen dos maneras diferentes de pensar en la sintonía. La primera consiste en construirla deliberadamente, cada vez que se inicie una interacción con alguien y se quiera comunicar con éxito. La segunda consiste en suponer que ya existe la sintonía y asegurarse de que el detector de la falta de sintonía esté alerta, para que advierta de inmediato si se produce la ruptura. Puede resultar útil emplear ambas técnicas a la vez, sobre todo al principio, cuando se esta adquiriendo practica en el manejo de la sintonía. Cualquiera que sea la técnica que se domine, no hay que olvidar el valor del sistema de alarma.

Todos prefieren, por supuesto, el suave y confortable fluir de la comunicación basada en la sintonía; sin embargo, aun en las mejores relaciones se presentan ocasiones en las que se pierde la sintonía, y ésta debe ser reconquistada. Utilizar habilidades de sintonía es beneficioso para recuperar este terreno común para todas las relaciones tanto personales como laborales, estos cimientos son necesarios para disfrutar de buenos negocios, buenos matrimonios y buenos amigos.

Tomando en cuenta al grupo Océano (2001) el éxito de cualquier comunicación cara a cara con cualquier propósito depende de la sintonía existente entre las personas

que se están comunicando. En términos de PNL, la sintonía es el proceso de creación y mantenimiento de una relación armoniosa. Con sintonía, hay confianza y cooperación; sin ella, hay más probabilidades de que haya desconfianza y divergencias. Como Sue Knight explica en su libro PNL en el trabajo: “En los negocios, la mayoría de las decisiones se basan más en la sintonía, que en cualquier punto de vista técnico”.

De modo que, sin sintonía el estilo de dirección se vuelve inflexible y burocrático, o quebradizo y vago. En cualquier caso, la empresa u organización vera los efectos negativos en sus rendimientos. Desgraciadamente hay muchas organizaciones que no se dan cuenta de la importancia de la sintonía, y de ahí la aparición de una nueva jerga que, aunque destinada a inducir una mayor eficacia, solo crea una mayor discrepancia en el lugar de trabajo y por ende conflictos por falta de comunicación. Un principio básico de la PNL, es que el lenguaje que se usa debe reflejar y dar forma a la manera de pensar de la gente en el mundo.

Así que la PNL se ocupa de aumentar la eficacia de las personas, y de maximizar su potencial además, en contraste con las múltiples evoluciones recientes en el mundo empresarial, la PNL alcanza sus metas fomentando la personalidad.

De acuerdo con Andreas y Faulkner (1998) cuando se carece de sintonía con alguien las personas se comportan de manera diferente a esa otra persona con la que está conversando. El modo de ganar en sintonía consiste en parecerse más. Los profesionales de la comunicación más eficaces lo consiguen ajustando su comunicación no verbal, en lo que en PNL se conoce como igualar, reflejar o acompañar. Si una persona se encuentra, por ejemplo, en la oficina de otra y están sentados frente a frente, se pueden aun sintonizar. Algo que hará que se sientan más cómodos los dos es que igualen su postura, observar como se sienta la otra persona y empezar a ajustar su cuerpo para igualar su postura.

Observar el ángulo de su columna vertebral, ¿muy erguida?, ¿ligeramente inclinada hacia un lado o hacia delante? Observar si la cabeza de la persona se inclina hacia algún lado. Si se copia exactamente su postura podría pensar que la esta imitando, lo cual rompería toda posibilidad de sintonizar, se trata, pues, de

aproximarse a su postura lenta y discretamente. Esta técnica no es nueva, sin duda cuando las cosas van realmente bien en una conversación entre dos o más personas, éstas adoptan la misma postura corporal.

Cuando dos personas están ya en sintonía, se igualan en forma natural; no obstante, se puede igualar también a voluntad para establecer sintonía e incrementarla, y de esta manera lograr una comunicación más fluida y armónica en todos los ámbitos, específicamente en el laboral, donde gran parte de los problemas surgen por falta de una buena comunicación. Esta técnica permite mejorar la comunicación de cualquier organización, y lograr que las personas que allí trabajan lo hagan de manera eficiente y eficaz.

Se puede reflejar literalmente cualquier comportamiento que se observe. Postura, expresión facial, ritmo de respiración, volumen y tono de voz, son formas poderosas para igualar con otras personas. Igualar no significa hacer mímica para controlar a los demás, es un modo específico de ajustar la conducta para entrar en sintonía con otra persona, ayuda a sentir y a comprender como lo hace ella, lo que no sólo aumenta la sintonía, sino también facilita la comunicación.

Igualar el lenguaje corporal y volumen y ritmo de voz son dos formas importantes para establecer una buena sintonía entre las personas, de ahí la necesidad de hacer referencia a ellas por separado:

Volumen y ritmo de voz. Según O'Connor y Seymour (2001) la igualdad de tono en la voz es una de las formas por medio de la cual se puede mejorar la sintonía. Se puede adecuar el tono, velocidad, volumen y ritmo al hablar. Se puede igualar el tono de voz para lograr la sintonía en una conversación telefónica; como también se puede lo contrario, es decir, no establecer sintonía, cambiando el tono de la voz y la velocidad para terminarla. Hay dos límites a su habilidad para lograr sintonía: el grado de percepción que tenga para captar las posturas, gestos y forma de hablar de las otras personas; y la habilidad con que pueda corresponder a ellas en la creación de la sintonía.

De acuerdo con Andreas y Faulkner (1998) en algunas ocasiones no es posible reflejar las posturas y las expresiones faciales de alguien. Evidentemente, si se está hablando por teléfono, no se podrá hacer ni lo uno ni lo otro. Una de las formas más poderosas de establecer sintonía a través del teléfono, consiste en igualar el volumen, el tiempo y el ritmo de la voz con el de otra persona. Al responder, se debe adoptar el mismo volumen y el tiempo o velocidad.

Una de las formas más fáciles de generar sintonía, consiste en observar algún aspecto del ritmo de la otra persona. Observar si habla de manera rápida y seguida, o más bien lenta y continua. Algunas personas efectúan frecuentes pausas, otras en cambio siguen hablando, y parece que no se detendrán ni para respirar. Cuando se perciba una pausa verbal, se debe ajustar el habla para aproximarse a ella. Cuando alguien dice: “esta técnica no funciona”, nueve veces de cada diez se debe a que, en realidad, no cambió su propio patrón de habla para reflejar el de la otra persona, simplemente pensó que lo hacía.

Es importante tomarse tiempo necesario para darse cuenta de las sutilezas del habla y practicar su igualación.

Lenguaje corporal o alineación física. Siguiendo a O'Connor y Seymour (2001) para crear sintonía una persona se debe unir al pensamiento de la otra persona igualando su lenguaje corporal en forma sensible y respetuosa. Esto crea un puente entre una persona y el modelo del mundo de los demás. Igualar no quiere decir imitar, lo cual sería una copia obvia, exagerada e indiscriminada de los movimientos de otras personas, y por lo general se considera ofensivo; se pueden igualar los movimientos de los brazos de otra persona, con pequeños movimientos de la mano, los movimientos del cuerpo con movimientos de la cabeza; es lo que se llama movimientos cruzados. Esto se puede hacer también con la distribución del peso del cuerpo y la postura básica.

Si las personas se parecen unas a otras, se gustan entre sí. Respirar al unísono es una forma muy poderosa de aumentar la sintonía, se puede observar que cuando dos personas están en gran intimidad y sintonía, respiran al unísono y expresan sus

emociones sin ningún problema, haciendo posible una comunicación más efectiva. La no correspondencia es una habilidad muy útil; la manera más elegante de terminar una conversación, es desentenderse de ella.

Según Andreas y Faulkner (1998) cuando se está en sintonía con alguien, se suele alinearse físicamente con esa otra persona. Un sencillo experimento lo demostrará; cuando se esté en un grupo de personas que se acaban de encontrar, se puede observar lo que sucede durante los primeros minutos., mientras esas personas inician o restablecen las relaciones entre ellas. Se podrá ver que a medida que las personas entran en sintonía unas con otras, alinean recíprocamente su postura y movimientos.

La utilización física del espacio constituye un modo aún más poderoso de alinearse. En el mundo de los negocios, algunas de las personas tienden a sentarse frente a sus colegas, mientras que otras lo hacen junto a ellos, en el mismo lado de la mesa. Se podrá comprobar cómo sus expresiones verbales reflejan el impacto de las diferentes posiciones. Alineando el cuerpo de manera que literalmente apunte hacia la misma dirección que el de la otra persona es más probable ver las cosas desde su punto de vista y sintonizar con ella. Tanto sentarse como estar de pie alineado con alguien equivale a compartir el mismo espacio y orientarse hacia la misma dirección.

Así como también, mientras se habla con la otra persona, se pueden hacer en forma natural, gestos con las manos hacia ese espacio común. Es fácil estar en sintonía cuando se comparten opiniones o intereses, ya que cuando surge algún conflicto con una o más personas o se encuentre en pleno proceso de construir intereses comunes, adoptar la postura física de la otra persona ayudará a acelerar la comunicación y por ende la cooperación.

La gerente de una pequeña compañía de servicios sabía utilizar bien estos principios. Tenía su despacho dispuesto de modo convencional, con un sillón a un lado de la mesa y un par de sillas en frente. Cuando quería mantener la distancia con alguna persona para darle una mala noticia, la hacía sentar frente a ella; sin embargo, cuando quería generar sintonía y profundizar en una relación ya existente, salía detrás de su mesa y disponía las sillas de modo que formaran aproximadamente un ángulo

recto; de este modo, mientras hablaba con la otra persona, ambas compartían el mismo espacio y podían sentirse alineadas.

En resumen, la sintonía es el contexto total que rodea al mensaje verbal, por consiguiente si el significado de la comunicación es la respuesta que provoca, conseguir la sintonía es la habilidad para provocar respuestas.

La Congruencia o coherencia como habilidad de la PNL para mantener y mejorar la comunicación en la organización. Para O'Connor y Seymour (2001) la congruencia interna da poder personal. Se es congruente cuando todas las conductas verbales y no verbales apoyan el objetivo de cada persona, por ello se es congruente cuando las creencias, valores e intereses de cada ser humano actúan conjuntamente para darles la energía necesaria y alcanzar sus metas. Cuando en una organización se toma una decisión y se es congruente con ella, se sabe entonces que puede se proceder a su implementación con toda garantía de éxito.

De acuerdo con Andreas y Faulkner (1998) la congruencia se conoce bajo diversos nombres: pasión, entusiasmo, carisma y poder personal. En PNL se denomina congruencia personal. Congruencia significa que todas las partes del ser humano están perfectamente alineadas con lo que hace en cada momento; significa que se está completamente en sintonía consigo mismo, que todo lo que se dice surge con fuerza de su interior y puede influir a los demás, incluso, antes de que haya pronunciado una sola palabra.

Quizás el mejor modo de ilustrar la congruencia consista en describir la incongruencia. Es decir, si alguna vez se hace una presentación frente a alguien y en ese momento parte de la mente comienza a pensar en otras cosas diferentes, se entenderá lo que representa tener la atención dividida entre lo que se está haciendo, y otros asuntos de los cuales habría de ocuparse más tarde. Congruencia significa entonces, total atención a lo que se está haciendo aquí y ahora.

Cuando se es incongruente, las partes del cuerpo que no participan en la tarea que se supone se esta haciendo se manifiestan típicamente con un comportamiento no verbal como golpear con el pie, mirar por la ventan, hablar en tono de voz elevado,

entre otros. En estos casos, todo ello sólo conseguirá distraer a la otra persona o a las personas con las que se está hablando, y, por consiguiente, se distorsionará la comunicación que se tiene en ese momento. Estudios tras estudios confirman que el ochenta por ciento de la comunicación es no verbal, estos estudios demuestran también que cuando las personas se enfrentan a la incongruencia entre el mensaje verbal y no verbal, responden habitualmente a la parte no verbal del mensaje, incluso sin darse cuenta de ello.

Para el grupo Océano (2001) la suma de las partes es de gran importancia para establecer una congruencia interna. Ejemplo: alguna vez has dicho “Creo que estoy de acuerdo, pero una parte de mí aún no está convencida”. Según la PNL, hablar utilizando expresiones como “parte de mí” “me preocupa un poco” o “no estoy del todo seguro” representa más que una mera figura discursiva. Ese “poco” o “parte” pertenece a una porción del subconsciente que desempeña una función específica que sirve (ha servido) para un propósito útil. Esa “parte” es “la pequeña crítica”, la voz interior que guía a las personas para evitar errores descuidados, pero que también puede menoscabar la confianza interna si la crítica es constante.

En el aspecto de programación de la PNL, se estudian todas estas partes, y procurar que todas ellas funcionen coordinadamente forma la base de una postura congruente.

Ahora bien, imagine lo que debe sentir alguien que padece de vértigo. Si una parte de su “yo” dice “iré a la decimoquinta planta de este edificio para asistir a una reunión de trabajo importante”, mientras que la otra parte exclama: “Ni hablar, está muy arriba, ¡yo no subo!, es posible que esa persona acuda a esa cita. Para lograr la congruencia se debe pactar con la parte que tiene miedo a la altura así: “iré a la decimoquinta planta, pero no voy a fijarme en el indicador del ascensor, no miraré por las ventanas y bajaré en cuanto pueda”.

Es posible mantener conversaciones consigo mismo como en el ejemplo analizado del vértigo, que pueden ayudar en una serie de situaciones laborales como la falta de una comunicación eficaz. Lo principal es reconocer que las tensiones que surgen en el interior de las personas cuando se aproximan a una experiencia nueva,

importante y cargada emocionalmente son perfectamente naturales. La verdadera pregunta es: ¿se va a intentar, no sin dificultad, salir adelante sin resolver la tensión (en un estado de incongruencia o incoherencia), o se debe “reprogramar” una respuesta para conseguir un estado más armonioso, congruente y eficaz?

Andrew Carnegie, filántropo; a menudo se callaba en medio de una reunión de negocios y se marchaba solo a su oficina para reflexionar sobre el desarrollo de la reunión, escenificando las acciones de los implicados. Solamente cuando tenía claro su propio objetivo regresaba para incorporarse de nuevo a la reunión. Es importante señalar que las personas nunca se deben debatir consigo mismas en frente de sus rivales. Los seres humanos son bastantes hábiles a la hora de reconocer los estados de incongruencia o incoherencia de los demás. La expresión: “no se por qué, pero me ha hecho sentir incomodo” es típica de este instinto.

Una situación relativa a congruencia o coherencia que ejerce un efecto significativo en el rendimiento del personal de una empresa, es la práctica de una gestión de estilo “necesita saber”: “si quiere saberlo, se lo diré; pero si no se lo digo es porque no necesita saberlo”. Las empresas que aplican esta técnica, presumiblemente alegan que los ejecutivos están en su derecho de revelar información “a su discreción o conveniencia”. Pero si resulta imposible saberlo todo, incluso de la situación más simple, ¿Cómo se puede saber por anticipado lo que la gente necesita saber?

En la práctica este enfoque autoritario suele originar tensiones innecesarias y echa por tierra reiteradamente la efectividad que se supone que debe fomentar. Las empresas tienen más posibilidades de salir adelante si promueven el respeto mutuo entre la dirección y los empleados, y tratan a estos últimos como adultos responsables, de manera que se pueda mantener una relación armónica entre el jefe y el trabajador a través de una buena comunicación y el trabajo en equipo.

Valores. Según O'Connor y Seymour (2001) los *valores* personales afectan fuertemente la congruencia de un objetivo. Los valores dan forma a lo que es importante para las personas y están apoyados en sus creencias. Para que una persona

pueda ascender de puesto en una compañía, debe aceptar los valores de esa compañía; puesto que si son diferentes de sus propios valores, le llevará a incongruencias o inconveniencias laborales.

La PNL emplea criterios para describir aquellos valores que son importantes en un contexto en particular. Los criterios son menos generales y de menor amplitud que los valores, son la razón por la cual usted hace algo, y lo que obtiene por ello. Compartir valores o criterios de otra persona creará una buena sintonía y una buena comunicación. Compartir los *valores* de otro no significa estar de acuerdo con ellos, sino que así se demuestra respeto hacia ellos.

Arocha (2005) expresa que las *creencias* son aquellas generalizaciones y conexiones de eventos que se suponen verdaderas y que van sustentadas en los *valores* tanto personales como organizacionales, por ejemplo, “solo las empresas que someten a sus trabajadores prosperan”, lo cual se sustenta por supuesto si va acompañada de valores correspondientes: Autoridad, Obediencia, Disciplina, Fidelidad. Esto ocurre muchas veces cuando las intimidades de la estructura neurológica de las organizaciones no son abordadas y trabajadas correctamente.

Se han encontrado muchas organizaciones con profundas incongruencias entre los valores, las creencias y los criterios. El resultado ha sido de enormes gastos en mantener o procurar el rendimiento laboral, alta rotación de personal, falta de comunicación y por ende frustración como clima organizacional. Un verdadero desastre. Se pueden definir los *valores* como aquellos rasgos o cualidades que motivan a las personas y las guían, por ejemplo, solidaridad, honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso, y disciplina.

Son especies de autorizaciones, muchas veces inconscientes, que llevan a las personas a saber que se está haciendo lo correcto. Tanto los valores como las creencias responden las preguntas ¿Porqué hace algo así? ¿Qué lo autoriza a eso? Para algunos puede ser el “juez” que se lleva dentro o que la organización lleva dentro. Es importante señalar que estas características y juicios (valores y creencias) siempre se encuentran en los seres humanos. Así mismo, *los criterios* constituyen las condiciones bajo las cuales operan los valores y las creencias. También se pueden

definir como el conjunto de referencias que sirven para medir y evaluar los valores y las creencias. Contestan a las preguntas ¿Qué tendría que pasar para que...? ¿Bajo que condiciones sería válido...? En otras palabras los criterios son las normas o pautas que se siguen para conocer la verdad o falsedad de una cosa, o la capacidad que se tiene para comprender algo o formar una opinión.

Tanto las creencias como los valores y los criterios acercan o alejan a las personas de aquello que constituye su misión y visión del mundo de las cosas, así como también de las relaciones con los demás. De tal manera que las colocan en una especie de ruta donde rechazan o se unen a determinadas decisiones. Por ejemplo, si en una empresa se piensa (creencia) que: “Las grandes decisiones siempre las debe tomar la directiva”. Apoyándose en los valores de: “Autoridad, jerarquía, respeto y afines”, entonces, se actúa bajo el criterio de “no dar información confidencial a los subordinados, por la falta de confianza en ellos”; esto sucede por tener poco contacto o poca comunicación con los empleados”, ya que para los ejecutivos “la única guía de rendimiento son los resultados laborales”.

Las empresas que se manejan con estos criterios, ya que tienen los valores y creencias señalados, suelen tener poco rendimiento y muchas dificultades para salir adelante. Para tener un mejor rendimiento, las empresas deberían trabajar por ejemplo, con la creencia básica de: “el liderazgo actual es compartido”, basándose en valores como “Flexibilidad, compañerismo, solidaridad”. Y actuando bajo los criterios de que “Cualquier miembro de la organización puede aportar buenas ideas”; y “deben estar más atentos a las necesidades y pensamientos de cada miembro de la empresa”.

Retomando al grupo Océano (2001) la verdadera congruencia o coherencia se produce únicamente si las personas se comportan conforme a sus *valores* y creencias, cuando se trabaja por un resultado bien enfocado y delimitado, y cuando su discurso, sus signos vocales y su lenguaje corporal se sincronizan con naturalidad. Hay que reconocer que vivir consiste mayormente en establecer compromisos, y que lograr una congruencia o coherencia completa suele ser conflictivo.

De modo que para alcanzar los objetivos planteados, la congruencia o coherencia interna constituye un modo de concentración muy fuerte, carente de los componentes negativos de frialdad o rudeza, que generalmente se asocian a las personas con una ambición a cualquier precio, y se puede conseguir manteniendo, siempre que sea posible una postura íntegra en la que todas las partes actúan en armonía.

Una muestra típica de incongruencia en el trabajo es una persona que valora las ventajas sociales de pertenecer a un grupo, a la vez que anhela que le reconozcan por sus méritos individuales. Un líder o un jefe de grupo se deben asegurar de que su grupo reciba el reconocimiento personal adecuado sin tener que actuar de una manera que interrumpa el buen funcionamiento del equipo.

Escuchar activamente. Considerando a Martínez (sf.) la comunicación intenta ser una calle de dos vías: una persona habla mientras la otra escucha. También muy a menudo, las personas se preocupan de mejorar su habilidad para hablar, mientras que se olvidan de desarrollar sus herramientas para escuchar. Esto es desafortunado por que la habilidad para escuchar es un factor crítico de éxito en muchos aspectos de la vida personal y profesional.

La audición es tanto visible como invisible. Los aspectos visibles tales como una postura de alerta, contacto visual y un lenguaje corporal adecuado ayudan a reafirmar al hablante que el oyente está en verdad escuchando. Los aspectos invisibles o lo que está sucediendo en la mente del oyente, son para el hablante de un acceso mucho más difícil pero a la larga, su existencia o ausencia se hace evidente de acuerdo a la calidad de la respuesta de quien escucha. Estos aspectos invisibles también tienen un gran impacto para conocer si el oyente recibe o no el mensaje del hablante.

La audición exitosa requiere que el oyente lleve a cabo tanto el aspecto visible como el invisible de la audición. Es decir que éste debe estar poniendo verdaderamente atención y debe enviar regularmente señales al hablante para probarlo. Por ejemplo, si un trabajador inclina su cabeza en señal de aprobación a

medida que su jefe explica una nueva política pero el trabajador está realmente ocupado pensando en lo que habrá en la noche para cenar, entonces estará cubriendo el aspecto visible de la audición pero pasando por alto el aspecto invisible. El proceso de escucha se ha roto porque esta persona realmente no recibió la información que su jefe le daba. Esto podría ser un gran problema si el rendimiento en su trabajo dependiese de comprender la nueva política.

Los aspectos visibles e invisibles de la audición caen en tres categorías principales, llamadas dimensiones de la audición, las cuales se presentan a continuación:

Concentración: la primera dimensión de la audición consiste en permanecer concentrado, ésta es completamente invisible debido a que comprende una acción que ocurre en la mente del oyente. Cuando una persona está escuchando, hay muchas distracciones que pueden tentar a su mente a divagar. Algunas de estas distracciones se originan dentro del oyente. Por ejemplo, si una persona tiene un problema personal que le preocupa, o no está totalmente interesado en el tema de la otra persona, de manera que empieza a hacer planes para su próximo día libre. Otras distracciones son ambientales, tales como una maquinaria ruidosa, teléfonos que suenan o un escritorio tapizado con trabajo por hacer.

El hablante o aspectos de su mensaje son otras fuentes potenciales de distracción. Se puede caer hipnotizado por algo que la otra persona está vistiendo o irritarse o simplemente se crea un bloqueo mental por algo que la otra persona ha dicho. Independientemente del origen de la distracción, el resultado es el mismo: la mente se ha desintonizado o enfocado en algo distinto que la conversación de ese momento. El hecho de que toda esta actividad es invisible al hablante no la hace menos importante de tratar.

El permanecer concentrado se trata de limpiar conscientemente el espacio mental en el cual escuchar y entonces mantener una total atención centrada en el hablante. Esto requiere estar constantemente monitoreando y controlando su propio tráfico de pensamientos, devolviéndose de desviaciones mentales o del ocasional

“soñar despierto” cuando sea necesario. Claramente, un alto grado de auto conciencia y la habilidad para ejecutar la auto disciplina son claves para permanecer concentrado. Sin embargo, si esto no ocurre de manera natural, hay otras acciones que se pueden tomar para ayudar a mejorar los cambios en las personas para concentrarse y por supuesto permanecer concentrado. Estas acciones se describen a continuación:

- ✓ Prepararse mentalmente para escuchar: visualmente se debe reunir y juntar todas las preocupaciones o asuntos ajenos al tema del que se está hablando y apartarlos hacia un sitio seguro hasta después de la conversación.
- ✓ Crear un ambiente que conduzca a escuchar: limpiar el escritorio; pero es importante tener un lapicero y papel de escribir a la mano. También se debe retrasar las llamadas entrantes y entrevistas no programadas y cerrar la puerta de la oficina o mudarse a un sitio libre de teléfonos, equipos ruidosos y otras conversaciones.
- ✓ Aprovechar el escuchar como una oportunidad para aprender: esta actitud puede proporcionar una razón para permanecer mentalmente involucrado en una conversación aún cuando la materia sea difícil o la otra persona sea seca.
- ✓ Dar a la mente un apuntador visual: tratar de observar los labios del hablante a medida que habla; esto puede ayudar a centrar la concentración en lo que está diciendo.

Capturar o captar el Mensaje. La segunda dimensión, capturando (o captando) el mensaje, es tanto visible como invisible. Esto comprende acciones que son invisibles tales como mantener una mente abierta y procesar información mentalmente, mientras que se ejecutan otras acciones que son visibles, tales como hacer preguntas y ofrecer resúmenes. Otro aspecto de la audición es construir una comprensión completa y precisa del mensaje de la persona que habla. Para hacerlo, es necesario permanecer abierto a dicho mensaje mientras se está interactuando mentalmente con las ideas e información del hablante. Estos son aspectos invisibles de capturar el mensaje.

Los aspectos visibles pertenecen todos a las interacciones verbales que el oyente inicia con el hablante para asegurarse de que éste ha tomado verdaderamente el mensaje. Estas incluyen las preguntas que se hacen para clarificar los puntos del hablante y los resúmenes que se presentan para confirmar que comprende sus ideas centrales. Permanecer abierto a cualquier posible mensaje requiere de mantener un estado de neutralidad mental.

Esto significa apartar suposiciones, prejuicios, objeciones y suspicacias durante tiempo suficiente para escuchar lo que el hablante tiene que decir, así como también, retrasar los juicios de la persona que escucha hasta que el hablante haya terminado de hablar y no proyectar sus expectativas de la conversación en el mensaje. En otras palabras, no escuchar sólo lo que se quiere oír. Actuar mentalmente con las ideas e información del hablante significa tratar de entender lo que está diciendo. Esto comprende el extraer sus ideas principales de todo su mensaje, observando las claves no verbales que confirmen o contradigan las palabras de su mensaje y tomar medidas para recordar la esencia del intercambio.

Para hacer un poco más fácil el capturar el mensaje, se puede intentar las siguientes acciones:

- ✓ **Humanizar al hablante:** conscientemente se puede pensar en un aspecto al menos del hablante que se aprecie o admire. Esto ayudará a sentir una mayor fluidez hacia sus ideas aún si generalmente no le gusta la persona o tiende a diferir con ella.
- ✓ **Toma notas estratégicas:** cuando un hablante presenta sus puntos principales o explica el orden en el cual intenta cubrirlos, es importante escribirlo.
- ✓ **No se debe agarrar las ramas por los árboles:** el enamorarse demasiado de los hechos o estadísticas que un hablante utiliza para apoyar sus argumentos puede conducir a no captar la idea principal.
- ✓ **Practicar haciendo diferentes tipos de preguntas:** los buenos oyentes tienen una gran variedad de preguntas a su disposición, incluyendo las que combinan con las ideas presentadas por el hablante, las que requieren más información o las que necesitan clarificarse o confirmar su comprensión.

- ✓ Crear puntos de verificación de lo que se comprendió: durante conversaciones más largas, es necesario clarificar los puntos inmediatamente después de que el hablante ha terminado de expresarlos. Esto ayudará a cortar posibles malentendidos en desarrollo.

Ayudar al Hablante. La tercera dimensión, ayudar al hablante, es completamente visible. Esto involucra las señales externas, tanto verbales como físicas, que el oyente envía para cubrir aspectos que animan a la otra persona. Ayudar activamente al hablante puede parecer ir más allá de la línea del deber, pero de hecho, es una parte integral del papel del oyente. Y como la mayoría de las cosas en la vida, ayudar al hablante termina ayudándole al oyente. Al enviar a propósito señales de ánimo a la persona que está hablando se refuerza las conductas que ayudarán a la persona que escucha a mantenerse escuchando. Es más fácil mantener la atención concentrada cuando se inclina hacia delante y mantiene contacto visual con el hablante que cuando se está mordiéndose un lápiz y mirando a través de la ventana.

Como oyente, hay dos maneras principales como se puede ayudar al hablante. La primera, comprende el evitar la clase de conductas que sugieren que realmente no está prestando atención: mirando de reojo a través de la ventana, tamborilear con la punta de los dedos, interrumpir, cambiar el tema y terminar las oraciones por la otra persona. Estas son acciones que son muy visibles, pueden ser muy distractivas y desviar a alguien que intenta comunicarse con otra persona. En este caso, se debe tratar de demostrar la misma clase de respeto que desea y aprecia.

La segunda manera en que se puede ayudar al hablante es dándole activamente una retroalimentación de apoyo, bien sea verbal o no verbal. Esta clase de feedback anima mucho al hablante porque le confirma que realmente le está poniendo atención. Por ejemplo, inclinándose hacia delante y manteniendo contacto visual le indica al hablante que se está interesado en su mensaje y en sintonía mental. El uso de la expresión facial para adecuar una reacción emocional adecuada al mensaje del hablante también le indica al oyente que está siguiendo la conversación. El “feedback” verbal puede ir desde un simple “Sí, ya veo” hasta recordar al hablante lo

que estaba diciendo antes de que ocurra una interrupción en el hilo de la conversación.

Para mejorar la habilidad de ayudar al hablante, se necesitará eliminar algunos hábitos negativos y desarrollar los positivos. A continuación se describen algunas maneras de hacer esto:

- ✓ Aguantarse un momento antes de interrumpir: cada vez que una persona sienta la urgencia de completar un pensamiento o cambiar el tema de la otra persona con la que conversa, se puede practicar manteniendo su boca cerrada por al menos otra oración. Con el tiempo, esta persona observará que su deseo de ser quien hable irá disminuyendo.
- ✓ Contener las riendas del ego: ayudar al hablante es un papel de apoyo, no un papel estelar. De muchas formas, ser un oyente requiere a renunciar a las candilejas a favor del hablante. Esto puede requerir práctica.
- ✓ Eliminar las distracciones: si el oyente tiene debilidad por ver a través de los ventanales, lo más adecuado es cerrar las persianas. Si se inclina a masticar goma o lápices, hacer figuras en un papel o jugar con sus clips, lo más apropiado es asegurarse de retirar estas tentaciones del ambiente de audición antes de comenzar una conversación.
- ✓ Prepararse a ser probado: simular que se le pedirá presentar un informe formal acerca de la conversación. Esta falsa presunción puede darle al oyente la motivación que necesite para tomar una responsabilidad personal para el éxito del hablante. Esto se puede dar cuando un jefe le está dando una indicación a uno de sus empleados.

Multidireccionalidad de la Comunicación

La multidireccionalidad de la comunicación se basa en las diferentes direcciones por las que los empleados pueden comunicarse en la empresa, en este caso, comunicación vertical (descendente y ascendente), horizontal y circular.

De acuerdo con Rubio (2008) la comunicación es como un trozo de madera que flota en el mar, donde existen corrientes contrapuestas. A veces la orilla está cubierta

de restos, otras veces está limpia. La fuerza y dirección del movimiento no es buena ni va en una sola dirección, sino que responde a las distintas fuerzas que entran en juego: vientos, mareas, corrientes, entre otras. Las fuerzas que influyen en la comunicación en una organización son en conjunto, “fuerzas motivadoras”. Es decir, las personas se comunican para conseguir algún fin, satisfacer alguna necesidad personal o mejorar su situación inmediata, entre otros.

Existen fuerzas determinantes para comunicarse con las personas cuyos objetivos de trabajo son los mismos. Las personas más valoradas en las empresas son aquellas que por su capacidad, contribuyen a dar una mejor información o consejo, los demás las buscan para obtener consejos o sugerencias.

Todo ello apunta en una misma dirección y las conclusiones son idénticas. Al perseguir los mismos fines, tienen fuerzas que actúan sobre ellos para comunicarse con quienes le ayudarán a lograrlos; por el contrario, existen otras personas que evitan la comunicación con quien no le reportará ninguna ayuda o le producirá retrasos en la consecución de sus objetivos.

La comunicación descendente. Según Chiavenato (2002) esta es la comunicación más familiar en una organización. La comunicación descendente se refiere a los mensajes y la información enviada desde la cima a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo, en dirección descendente. Es el tipo de comunicación vertical realizada para crear empatía y generar un clima de trabajo grupal, en la búsqueda de soluciones de los problemas de la organización.

El administrador puede comunicar hacia abajo de la jerarquía a través de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones y anuncios de la organización, correo electrónico, estatutos, memorándums, videos, seminarios, cartas y manuales de política y procedimientos.

Las comunicaciones descendentes incluyen los siguientes aspectos:

- ✓ **Implementación de objetivos, estrategias y metas:** la comunicación descendente proporciona dirección a los niveles más bajos de la organización.

Ejemplo: “el programa de calidad total debe mejorar la calidad del producto, si se quiere que la organización consiga sobrevivir”.

- ✓ **Prácticas y procedimientos:** son mensajes que definen la política, las normas, los reglamentos, los beneficios y la estructura organizacional. Ejemplo: “después de 90 días de estar trabajando en la empresa, usted tendrá derecho a nuestro plan de seguro de vida grupal”.
- ✓ **Instrucciones en el trabajo y racionalidad:** son directrices de cómo hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades organizacionales. Ejemplo: “las compras deben ser planeadas ahora para ser entregadas en dos meses”.
- ✓ **Retroalimentación de desempeño:** mensaje que evalúa el desempeño de las personas en sus tareas. Ejemplo: “su trabajo en la red de información, mejoró la eficiencia del proceso de facturación”.

Para Bateman y Snell (2005) algunas de las comunicaciones descendentes más importantes se dan cuando los gerentes proporcionan retroalimentación de desempeño a quienes les reportan directamente. *El coaching* es una manera de ofrecer retroalimentación de desempeño de manera efectiva para los empleados, entendiendo éste como el dialogo empleado por al organización con el objetivo de ayudar a que otro sea más efectivo y alcance su máximo potencial en el trabajo. Cuando la gente tiene problemas de desempeño, o muestra comportamientos que necesitan cambiarse, el coaching es, con frecuencia, la mejor manera de ayudar a una persona a cambiar y a tener éxito.

El coaching no es solamente para aquellos con rendimiento deficiente; también se puede utilizar como parte esencial del proceso de desarrollo de ejecutivos y empleados, por lo tanto, es mucho más que una ocasión para resaltar el desempeño deficiente, regañar o dar consejos. Un buen coaching exige alcanzar un entendimiento real del problema, la persona y la situación; generar ideas en conjunto para lo que ha de hacerse y alentar a la persona a cambiar.

La comunicación ascendente. Considerando a Diez de Castro, García, Martín y Periañez (2001) esta comunicación fluye desde los subordinados a los superiores y

continúa ascendiendo por la jerarquía organizativa. La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en organizaciones con marcado carisma participativo y democrático. Los mensajes que suelen circular por estos canales pueden ser los siguientes: problemas y excepciones, informes de desempeño, sesiones informales de quejas y buzones de sugerencias de mejora. Este tipo de comunicación es vital para aquellas organizaciones que quieren sacar el máximo provecho a la inteligencia de sus miembros.

De acuerdo con Druker (citado por Paladino y Álvarez, 2006) la comunicación en la empresa debería adaptarse al paradigma de las comunicaciones hacia arriba. Lo cual exige, como requisito imprescindible, que los directivos aprendan a escuchar a sus empleados. Para eso debe organizarse canales de comunicación desde el inferior al superior jerárquico, que aseguren al dependiente la necesaria fluidez comunicativa con su jefe. Y a éste, los mecanismos suficientes para comprender a sus dependientes.

De este modo, la comunicación comenzará desde una base de común acuerdo: los valores, los principios y las aspiraciones del receptor, que el emisor comprende y tiene en cuenta al demandar algo mediante una comunicación. Luego, este mismo esquema de comunicación desde abajo hacia arriba se aplicará en la planificación del trabajo: el trabajador debe participar en el diseño de su tarea y en la definición de sus propios objetivos, y fijarse los objetivos propios en función de los objetivos de su superior.

Para Chiavenato (2002) existen cinco tipos de información ascendentes definidas a continuación:

- ✓ **Problemas y excepciones:** son mensajes que estudian problemas con desvíos o anomalías, en relación con el desempeño rutinario, para llamar la atención de la cúpula ante las dificultades. Ejemplo: “La impresora permanecerá fuera de servicio durante dos días debido a un defecto interno”.
- ✓ **Informes de desempeño:** mensajes que incluyen informes periódicos a la administración sobre el desempeño de personas o unidades organizacionales. Ejemplo: “Se completó el informe de auditoría del departamento de compras cinco días antes de la programación requerida”.

- ✓ **Huelgas y reclamos:** mensajes sobre quejas y conflictos que los empleados envían a la alta jerarquía para buscar una posible solución. Ejemplo: “el gerente de investigación no puede colaborar en el proyecto de la fábrica porque está ocupado en la investigación de nuevos materiales”.
- ✓ **Información contable y financiera:** mensajes relacionados con costos, recepción de cuentas, volumen de ventas, utilidades proyectadas, retorno sobre la inversión y otros aspectos de interés de la administración.
- ✓ **Sugerencias de mejoramiento:** son ideas para mejorar los procedimientos relacionados con la tarea, y aumentar la calidad y la eficiencia. Ejemplo: “se sugiere la eliminación de la fase tres del procedimiento de auditoría porque requiere tiempo y no produce resultados”.

Buzones de sugerencias. Según Mazzola (2002) dentro de los canales formales que las organizaciones instituyen para su comunicación ascendente, el buzón de sugerencias se presenta como una de las alternativas de uso más frecuente. Además de habilitar un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica que permite un camino hacia la mejora continua, esta herramienta habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia.

Como cualquier canal de comunicación interna que se instituya en una organización el buzón de sugerencias, requiere de un proceso de diseño, apropiación, seguimiento y evaluación por parte del área a cargo, para así darle el uso adecuado:

Diseño: todas las organizaciones son diferentes y por lo tanto, todos los buzones de sugerencias también deberán serlo. Las organizaciones deben diseñar sus buzones de sugerencia de manera particular, adaptando esta herramienta a la cultura organizacional y a las necesidades de las personas. El diseño del buzón de sugerencias debe contemplar: el objetivo a alcanzar, el formato a utilizar, los espacios físicos donde va a estar ubicado y la manera en que se van a procesar las respuestas. Esta etapa también debe contemplar una instancia de información hacia los usuarios sobre el cómo, quién, cuándo, dónde y para qué del nuevo canal.

Apropiación: una de las trampas más frecuentes en que suelen caer las organizaciones es que el buzón de sugerencias, al poco tiempo de su implementación, suele convertirse en un objeto decorativo, sin ser capitalizado su uso por el personal. Como todo canal de comunicación que se instituya, el diseño del buzón de sugerencias debe contemplar una estrategia de apropiación que permita a las personas ver la importancia de su uso y apropiarlo como un canal propio.

La estrategia de apropiación suele por lo general requerir de mucha creatividad, suelen utilizarse acontecimientos naturales de la organización que despiertan necesidad de comunicación, campañas de incógnito e involucramiento de la comunicación horizontal.

Seguimiento: no se debe olvidar que el buzón de sugerencias es un canal de comunicación, y como tal tiene un emisor y un receptor que cambian sus roles alternativamente. Las respuestas que se den o que no se den a las sugerencias de los empleados, van a ir marcando el comportamiento del canal. La respuesta a las sugerencias debe revestir de inmediatez, indicando los datos necesarios sobre su aplicación o no y agradeciendo el interés en la mejora. Los comentarios de los empleados no deben quedar guardados en el área de recursos humanos, como es frecuente, sino que deben ser tomados en cuenta por los ejecutivos para responder a las quejas o propuestas de los empleados.

La evaluación de la evolución del canal provee de información cuantitativa y cualitativa sobre lo que se recibe, quien interviene, qué se dice, cómo se dice, porqué se dice y cuál es la historia de las respuestas. Es importante recordar que el buzón de sugerencias es un canal de comunicación, pero no es en sí misma la comunicación.

La comunicación horizontal. Según Bateman y Snell (2005) es necesario compartir gran parte de la información entre personas del mismo nivel jerárquico. Dicha comunicación puede darse entre gente del mismo equipo de trabajo o entre personas de departamentos distintos. Por ejemplo un agente de compras discute un problema con un ingeniero de producción y una fuerza de tarea de jefes de departamento se reúne para debatir una preocupación particular.

La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes. Primero, permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades; segundo, ayuda a resolver conflictos y tercero, permite la interacción entre iguales, y proporciona apoyo social y emocional a las personas.

Retomando a Rubio (2008) hace énfasis en la comunicación “horizontal”, la comunicación entre directivos de departamento de un mismo nivel, pero con funciones, experiencia y/o habilidades diferentes. El problema se ha centrado en el concepto de comunicación generalmente aceptado para los fines generales de la empresa, en vez de dirigirse a los fines específicos de los distintos departamentos o responsables de los mismos.

Es frecuente observar que los responsables desarrollan sus trabajos sin tener en cuenta los problemas de otros departamentos. Por ejemplo, la lucha interna entre departamentos de Ventas y Producción o entre Marketing y Administración con el que frecuentemente se encuentra la dirección, surge cuando no se produce una buena comunicación entre departamentos

El responsable de Marketing quiere invertir en los distintos medios de comunicación para incrementar las ventas, pero el responsable financiero se preocupará más en controlar los costos y gastar lo menos posible. Cada uno hará que la balanza se incline a sus propuestas o necesidades y esto, posiblemente desemboque en perjuicios en los objetivos y metas generales de la empresa. Los grupos de enfoque deben recibir formación para comunicarse entre ellos eficazmente y para utilizar el feedback o comentario en sus relaciones entre departamentos.

Comités de gestión. Las empresas modernas disponen de los llamados “comités de gestión”, que si se organizan correctamente pueden aportar muchas ventajas. Estas reuniones son esenciales para la comunicación horizontal entre los responsables de una misma categoría; es un componente esencial para coordinar actividades entre departamentos y la consecución de objetivos comunes.

Un estilo abierto y sincero en este sentido, por parte de la dirección, es sumamente importante, esto lleva al concepto de integridad y confianza, pero

considerándolo desde el punto de vista del gestor individualmente, en vez de cómo estrategia de la organización. Entre los medios para comunicar adecuadamente, las empresas utilizan más las reuniones de grupo y las publicaciones internas. También el correo electrónico va ganando auge, aunque es menos efectivo.

La comunicación circular. De acuerdo con Bateman y Snell (2005) en la actualidad, muchos ejecutivos y estudiosos de la administración consideran que el libre acceso a la información en todas las direcciones es un factor de gran importancia organizacional. A esto apunta lo que se plantea como comunicación circular dentro del esquema de conectividad organizacional fundamental, para compartir información entre todos y cada uno de los niveles jerárquicos. *Una organización sin fronteras* es aquella en la que no hay barreras al flujo de información ya que permite la libre circulación de la comunicación en toda la organización.

Esto no implica una comunicación casual, ilimitada y libre para todos, ni una sobrecarga de información. Implica que la información está disponible según se necesita y se mueve con rapidez y facilidad suficiente como para que la organización funcione mucho mejor como un todo que como partes separadas. Las organizaciones sin fronteras dan lugar al *diálogo* a través de ellas, convirtiéndolas en membranas permeables. Como señala la gente de General Electric, las personas de distintas partes de la organización necesitan aprender “cómo hablar”. También deben aprender “cómo caminar”. Es decir, el diálogo es esencial, pero debe seguir una acción proporcionada.

Interactividad comunicacional/ tecnología de información y comunicación (TIC)

La interactividad es una característica distintiva de las tecnologías de información y comunicación, y es por esto que en la presente investigación se emplean las TIC como mecanismo de interactividad comunicacional. Al respecto, Joyanes (citado por De Vita Montiel, 2008) expresa que es una característica significativa que la diferencia de otros medios de comunicación y sostiene que la mayoría convierte al usuario en un mero receptor de mensajes elaborados por otros,

impidiendo la interferencia con el mensaje diseñado, y teniendo que ser observado y analizado en la secuencia prevista por el autor.

Considera, que las tecnologías de información y comunicación, contribuyen con el usuario, no sólo a elaborar mensajes, sino que además, puede decidir la secuencia de información por seguir, establecer el ritmo, cantidad y profundización de la información que desea, y elegir el tipo de código con el cual quiere entablar relaciones de información. Todo ello, dentro de márgenes que pueden ir desde la libertad absoluta, hasta límites prefijados por el diseñador del programa.

Asimismo, Thompson y Strickland, (citados por De Vita Montiel, 2008) definen las tecnologías de información y comunicación, como aquellos dispositivos, herramientas, equipos (computadoras) y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización. Cabe destacar que en ambientes tan complejos como los que deben enfrentar hoy en día las organizaciones, sólo aquellos que utilicen todos los medios a su alcance, y aprendan a aprovechar las oportunidades del mercado visualizando siempre las amenazas, podrán lograr el objetivo de ser exitosas.

Considerando a Chiavenato (2006) las TIC modifican profundamente el trabajo dentro de las organizaciones y fuera de ellas. La conexión con Internet y la adopción de la intranet y redes internas de comunicación intensifican la globalización de la economía por medio de la globalización de la información. Internet, con sus avenidas digitales y la democratización del acceso a la información, es una señal de esto.

De acuerdo con Jones y George (2006) los avances en la tecnología de información han incrementado radicalmente la capacidad de los administradores para comunicarse con otros, así como para tener acceso rápido a información para la toma de decisiones.

Dos elementos que están teniendo impacto fundamental en la comunicación administrativa son la Internet e Intranet; sin embargo, los administradores no deben perder de vista que la comunicación es, en esencia, un propósito humano, sin importar qué tanto dependa de la tecnología de información.

La Internet como elemento de la interactividad comunicacional. Según Rubio (2008) en España desde 1995 todos los medios de comunicación se han hecho eco y no paran de hablar de la famosa Red Internet que está de moda, las posibilidades que brinda a sus usuarios en cuanto a la variedad de servicios son prácticamente ilimitadas. Las nuevas herramientas de navegación permiten utilizarla sin conocimientos informáticos previos. Empresas, Organismos, Instituciones y profesionales de toda índole se apuntan a una red que los expertos consideran como uno de los más poderosos vehículos de comunicación, promoción y comercialización en el mundo actual.

En Internet, la Word Wide Web (WWW) de las compañías es el distrito de negocios con capacidades multimedia. Las páginas Web de las compañías son como oficinas que pueden visitar los clientes potenciales. En atractivas presentaciones gráficas, los administradores pueden informar sobre los bienes y servicios que ofrecen, las razones por las que los clientes deberían comprarlos, además de cómo y dónde comprarlos. Al navegar por la Web y visitar las páginas de otros competidores, los administradores pueden ver qué hace su competencia.

Para Chiavenato (2002) la Internet está rompiendo paradigmas, tanto en la relación empresa-cliente así como también en la relación empresa- empresa; con lo cual agilizan transacciones, aumenta la velocidad de la comunicación, eliminan fronteras al reducir costos, y facilitan la forma de hacer negocios.

Redes de computadoras. Según Jones y George (2006) la Internet es un sistema global de *redes de computadoras* al que es fácil unirse, y es utilizada por empleados de organizaciones en todo el mundo para comunicarse dentro y fuera de sus compañías. Solo en Estados Unidos más de 160 millones de personas usan Internet, además de que las conexiones de banda ancha han crecido drásticamente. El precio tan reducido del poder del cómputo y de la información, así como el uso de canales de comunicación, han facilitado la conexión en red, esto es, el intercambio de información por un grupo o red de computadoras conectadas entre sí.

De este modo la organización más común del momento es una red de cuatro niveles que consta de asistentes personales digitales, clientes, servidores y una *mainframe*. En los nodos externos de un sistema característico de cuatro niveles están los *asistentes personales digitales*, como teléfonos celulares inteligentes y organizadores electrónicos, que permiten a los usuarios enviar correos electrónicos a sus compañeros y que los conectan con archivos desde sus computadoras personales y con la intranet de la empresa. A continuación, en la red se encuentran las computadoras personales colocadas en los escritorios de los usuarios

Estas computadoras personales, llamadas *clientes*, están enlazadas a un servidor local, una poderosa computadora de alcance medio, que “presta sus servicios” a las computadoras personales que son los clientes; los *servidores* guardan programas de computo que requieren mucha capacidad y que corren mejor en ellos que en una computadora personal individual, estos servidores también pueden manejar varias impresoras que atienden varios clientes, guardar archivos de datos y manejar las comunicaciones de correo electrónico entre las computadoras clientes, así como también intercambio de información electrónica teleconferencias videoconferencias. Estas últimas están conectadas al servidor y constituyen una *red de área local (LAN, Local Area, Network)*.

En una organización puede haber varias LAN; por ejemplo, una por cada división y función organizacional. En el centro del sistema de cuatro niveles están las mainframes, computadoras grandes y poderosas que guardan y procesan vastas cantidades de información. Un mainframe sirve también para mejorar las comunicaciones electrónicas entre computadoras personales situadas en distintas LAN. Además, la mainframe puede conectarse a las mainframes de otras organizaciones y, a través de ellas, a las LAN de esas organizaciones.

Beneficios del empleo de la Internet y la tecnología de información y comunicación. De acuerdo con Diez de Castro y otros (2001) se pueden mencionar:

- ✓ Incrementan la accesibilidad de los directivos para todo el personal. Son formas de eliminar las rigideces de los sistemas jerárquicos, ya que permiten saltar por niveles formales.
- ✓ Incrementan la motivación y la moral. El que los nuevos soportes permitan recibir información directamente del presidente o director general hace que ésta (por su carácter personal) posea en sí misma una mayor fuerza y, por tanto, una mayor potencialidad de impacto sobre las actuaciones de la personas.
- ✓ Disminuye el grado de distorsión en los mensajes que se dan a través de la línea jerárquica.

La intranet como elemento de la interactividad comunicacional. Según Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konospake (2003) la intranet es una red privada basada en Internet desarrollada y mantenida por una organización para proporcionar información organizacional interna a ciertos interesados.

Tomando como referencia a Jones y George (2006) un creciente número de administradores considera que la tecnología en que se basan la Word Wide Web e Internet les permite mejorar la comunicación dentro de sus propias compañías. Estos administradores están aplicando la tecnología que permite compartir la información en Internet dentro de sus propias compañías, mediante redes llamadas *intranets*.

Redes corporativas. Según Daft (2007) los sistemas de redes pueden asumir muchas formas, pero la forma de sistema de redes corporativas que ha tenido el más rápido crecimiento es la intranet, que consiste en un sistema privado que abarca a toda la empresa y que utiliza todos los protocolos y estándares de comunicación de Internet pero a la que sólo tienen acceso las personas de la compañía.

Siguiendo con Jones y George (2006) las intranets permiten que los empleados tengan muchas clases de información al alcance de sus manos (o de sus teclados). Directorios telefónicos y personales, manuales, cifras de inventarios, especificaciones de productos, información sobre clientes, notas biográficas de los altos ejecutivos y

de los miembros de los consejos de administración, cifras globales de ventas, minutas de reuniones, informes anuales, calendarios y utilidades, son apenas unos cuantos ejemplos de la información que se puede compartir mediante la intranet.

Se puede ingresar a la intranet con diferentes clases de computadoras, de modo que los miembros de la organización puedan vincularse entre sí. Las intranets están protegidas contra intrusos indeseables o los competidores mediante sistemas de seguridad, que solicitan a todos los usuarios escribir su contraseña y otra información antes que permitirles el acceso. La ventaja de las intranets radica en su versatilidad como medios de comunicación. Pueden ser utilizadas para diferentes propósitos por gente con poca pericia en el manejo de software o de programación de computadoras.

Valor empresarial de las intranets. De acuerdo con O'Briens (2001) las intranets aportan un gran valor a las empresas como por ejemplo:

- ✓ Ahorros en costos de publicación: muchas empresas están reemplazando la publicación de documentos de papel, los boletines de empresas y los manuales de empleados por versiones multimedia electrónicas que se publican en los servidores Webs intranets. La eliminación de los costos de impresión, correo y distribución constituyen una fuente importante de ahorro en costos.
- ✓ Ahorros en costos de desarrollo y capacitación: desarrollar aplicaciones de acceso a información y publicación Web para una intranet es mucho más fácil que muchos métodos tradicionales. El aprendizaje de cómo utilizar un explorador Web para la intranet de la empresa es rápido y fácil. De todas formas, muchos empleados ya saben como utilizar un explorador, aprendizaje que han adquirido cuando navegan en la World Wide Web.

Por tanto, los costos de capacitación y desarrollo para muchas aplicaciones intranet son bajos, especialmente para comunicación, colaboración e información compartida. Además, el hecho de colocar versiones electrónicas de materiales de capacitación en sitios Web intranet puede reducir la cantidad de capacitación costosa en salas de clases.

Elementos o Mecanismos Tecnológicos para facilitar la Comunicación.

Tomando en cuenta a Diez de Castro y otros (2001) las nuevas tecnologías de información ofrecen a las organizaciones nuevos mecanismos o elementos tecnológicos para facilitar la comunicación en su interior. Si se quiere sacar el mayor provecho de la inteligencia y conocimiento de los trabajadores, se debe hacer un buen uso de estos nuevos soportes. En el intento de clasificar estos mecanismos tecnológicos, podrían establecerse las siguientes categorías:

- ✓ **Tecnología frente a la pantalla.** Dentro de esta categoría se encuentran: videoconferencia, y videos.
- ✓ **Tecnologías de voz y datos.** Estas tecnologías incluyen el fax, correo electrónico, conferencia telefónica y buzones de voz.

Según Gibson y otros (2003) el correo de voz las conferencias y el correo electrónico son formas que los empleados utilizan para poder comunicarse en forma interna de una manera efectiva. En efecto *el correo de voz* es la forma principal en al que los empleados se comunican internamente por medio de la voz dejando un mensaje grabado. Como los mensajes de voz son un aspecto importante de la comunicación organizacional, los empleados son alentados a desarrollar la capacidad de dejar mensajes de voz concisos, profesionales y corteses.

Del igual modo, con la reciente disminución de los viajes de negocios y la presión por recorte de costos que ha traído una economía de desaceleración, muchas compañías se han vuelto cada vez mas hacia *las tecnologías de conferencias* (teleconferencias, videoconferencias, conferencias por al red), cuando intentan mantener vivos sus negocios al tiempo que se preocupan por la seguridad de las aerolíneas, filas mas largas en las terminales del aeropuerto y cancelaciones de vuelos.

Por su parte *el correo electrónico y mensajes instantáneos* es la característica de Internet que mas se utilizan, el cual permite al usuario enviar mensajes a cualquiera que esté conectado a Internet o conectado a una red de computo que tenga una conexión a Internet. Los usuarios pueden adjuntar archivos a los mensajes de correo electrónico, incluidos documentos basados en texto, fotografías digitales,

videos, sonidos y archivos ejecutables. Los mensajes instantáneos son un tipo de correo electrónico que ofrece correos electrónicos casi instantáneos entre dos o más personas.

Contexto de la investigación

El contexto que se aborda en la presente investigación es el de las Alcaldías del estado Trujillo pertenece al sector terciario y al público por lo que cabe hacer referencia a éste de la siguiente manera:

El sector terciario según la clasificación de Clark (citado por Torres, 2006) lo constituyen los servicios, con la característica central de intangibilidad, en el cual están incluidas las siguientes actividades: comercio, transporte, comunicaciones, administración pública (incluyendo defensa), servicios financieros, inmobiliarios y otros servicios en donde se incluye un conjunto muy variado de actividades, como servicios comunales, recreacionales, profesionales, domésticos, entre otros.

Así pues, el sector terciario engloba las actividades que utilizan diversas clases de equipos y de trabajo humano para atender las demandas de transporte, comunicaciones y actividad financieras como la banca, la bolsa, los seguros, entre otros, tiene una importancia creciente en las economías más avanzadas, hasta el punto de que se habla de sociedad de servicios. En los países más desarrollados el sector servicios emplea a más del 60% de la población y su participación en la generación del producto es del 63 %.

También se entiende por sector terciario a aquella parte de la economía que se dedica a los servicios de todo tipo. Entre éstos se incluyen las actividades gubernamentales -salvo la de empresas públicas que pueden pertenecer a los sectores primario o secundario- el comercio, la educación, la salud, la banca y las finanzas, el transporte y las comunicaciones, así como otros servicios sociales y personales no claramente clasificables, ya que desde el punto de vista conceptual existe mucha diversidad entre las actividades que lo componen.

El artículo 141 la constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece que la administración pública está al servicio de los ciudadanos y

ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho. Además, la administración pública se encarga de gestionar y defender los intereses públicos, proteger los derechos y vigilar el interés general de la ciudadanía.

De acuerdo con Hernández (2006) en el caso de los gobiernos locales la administración es más compleja, ya que el tamaño y la cantidad de acciones que deben realizar son mayores, pero el principio es el mismo. La administración de una municipalidad igualmente es importante, porque las autoridades y funcionarios tienen que velar por el desarrollo de toda la comunidad.

Además, las obras públicas conforman un escenario que es muy interesante y ampliamente inquietante ya que se relaciona de manera muy estrecha con la disponibilidad de recursos emanados del estado hacia la comunidad. La administración de un municipio será tanto más compleja cuanto mayor sea el número de las funciones que realmente cumple; la magnitud de los recursos económicos de que dispone, de la calidad de trabajadores con que cuenta; del área geográfica que debe atender y de la cantidad de población a la que debe prestar servicios.

Señala Flores (citado por Hernández, 2006) que el propósito de las Alcaldías de llevar a cabo la misión de gerenciar con eficiencia y eficacia, se encuentra centrado en lograr una estructura organizativa funcional y eficiente, capaz de cumplir con las atribuciones que le corresponden. En las Alcaldías, el alcalde es quien asigna funciones; y entre las dependencias que están relacionadas directamente con el manejo de los recursos son:

Dirección de Hacienda: es la unidad reguladora de la actividad administradora por excelencia; ordena el inicio de los procedimientos administrativos para la ejecución de pagos, supervisa cualquier modificación, reestructuración y cambio que se genere administrativamente.

Departamento de Contabilidad y Presupuesto: Le corresponde la planificación y distribución de los recursos presupuestarios asignados al Municipio, se encarga de controlar, evaluar y hacer un seguimiento de la ejecución del presupuesto de gastos

de la alcaldía.

En el caso particular del estado Trujillo, tanto las Alcaldías de los diferentes Municipios, pueden señalarse como la principal fuente de empleo de la región. Este aporte se ha visto incrementado en los últimos años, porque la mayoría de las Alcaldías han llevado a cabo reestructuraciones internas (de infraestructura, personal y tecnología), razón por la cual se le ha otorgado empleo directo, durante los últimos años, a un número no menor de 350 trabajadores, esto según cifras aportadas por el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Trujillo.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1
Coherencia interna

VARIABLE	DIAGNÓSTICO	FORMULACIÓN	OBJETIVO GENERAL
COMUNICACIÓN	Inexistencia de un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación, en las alcaldías del estado Trujillo.	¿Cuáles son los componentes de un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación, para las Alcaldías del estado Trujillo?	Diseñar un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación, para las Alcaldías del estado Trujillo.

CATEGORÍA	PREMISA	SÍNTOMAS CAUSAS	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO
Habilidades Comunicacionales o Programación Neurolingüística (PNL)	La PNL es el arte y ciencia de la excelencia personal. Es un arte, porque cada persona da su toque personal y de estilo a lo que está haciendo, y esto nunca se puede expresar con palabras o técnicas. Es una ciencia, porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por individuos sobresalientes para resultados sobresalientes	<p>SÍNTOMA</p> <p>El desarrollo de habilidades comunicacionales como sintonía, congruencia y el escuchar activamente dentro de la PNL, tiene poca importancia para los trabajadores de las unidades de análisis.</p> <p>CAUSA</p> <p>Ligereza para desarrollar habilidades comunicacionales referidas en este trabajo como la Programación Neurolingüística (PNL)</p>	¿Cuáles son las habilidades comunicacionales o PNL, para las Alcaldías del estado Trujillo?	Describir las habilidades comunicacionales o PNL, para las Alcaldías del estado Trujillo.

Fuente: elaboración propia (2009)

Cuadro 1 (Cont.)

CATEGORÍA	PREMISA	SÍNTOMAS CAUSAS	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO
	SÍNTOMA			
Multidireccionalidad De la Comunicación	La Multidireccionalidad de la Comunicación hace mención a la <i>descendencia, ascendencia, horizontalidad, y circularidad</i> . La descendencia refiere flujos dentro del esquema de autoridad . La <i>ascendencia</i> refiere flujos dentro del esquema de responsabilidad . La horizontalidad refiere flujo dentro del concepto estructura organizacional . Y la circularidad refiere el flujo dentro del esquema de CONECTIVIDAD necesario para compartir la información entre la todos los niveles jerárquicos.	La multidireccionalidad de la comunicación presenta una variación en su funcionalidad: Infuncionalidad en la Comunicación Descendentente, Ascendente y Horizontal. Inexistencia de Circularidad	¿Cuáles son los esquemas de multidireccionalidad de la comunicación, para las Alcaldías del estado Trujillo	Identificar los esquemas de multidireccionalidad de la comunicación, para las Alcaldías del estado Trujillo.
	CAUSA			
		Las fallas en la Multidireccionalidad de la comunicación pueden surgir por variabilidad o falta de información entre los jefes y los empleados y los acuerdos que deben existir en los departamentos		

Fuente: elaboración propia (2009)

Cuadro 1 (Cont.)

CATEGORÍA	PREMISA	SÍNTOMAS CAUSAS	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO
<p>Interactividad comunicacional (TICs)</p>	<p>La interactividad comunicacional constituye una capacidad clave de <i>Internet</i>. Esto puede adoptar la forma de sitios Web interactivos, foros de discusión, y grupos de conversación (Chat), formatos interactivos para pedidos de clientes, retroalimentación, soporte técnico y respuestas inmediatas por correo electrónico a solicitudes y comentarios en línea.</p>	<p style="text-align: center;">SÍNTOMA</p> <p>Los elementos de interactividad comunicacional o Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) como el Internet y la Intranet y algunos de los elementos o mecanismos tecnológicos como video conferencias, fax, entre otros, no se encuentran vinculados o presentes en todos los departamentos de las unidades de análisis.</p> <p style="text-align: center;">CAUSA</p> <p>Existe desarticulación en la interactividad comunicacional o Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) por la actuación de oficinas tradicionales que han tendido a promover el trabajo solitario desarrollado dentro de las paredes fijas del ambiente laboral.</p>	<p>¿Cuáles son los elementos interactividad comunicacional, para las Alcaldías del estado Trujillo?</p>	<p>Registrar los elementos de interactividad comunicacional, para las Alcaldías del estado Trujillo.</p>

Fuente: elaboración propia (2009)

Cuadro 2.

Operacionalización de la variable

Objetivo General: Diseñar un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación, para las Alcaldías del estado Trujillo.

Objetivos Específicos	Categoría	Subcategoría	Indicadores
Describir las habilidades comunicacionales o PNL, para las Alcaldías del estado Trujillo	Habilidades comunicacionales o PNL	<i>Sintonía o empatía</i>	Volumen y ritmo de voz Lenguaje corporal
		<i>Congruencia o coherencia</i>	Valores
		<i>Escuchar activamente</i>	Concentración Capturar el mensaje Ayudar al hablante
Identificar los esquemas de multidireccionalidad de la comunicación, para las Alcaldías del estado Trujillo	Multidireccionalidad de la comunicación	<i>Comunicación Descendente</i>	Implementación de objetivos, estrategias y metas Prácticas y procedimientos Instrucciones en el trabajo y racionalidad Retroalimentación de desempeño
		<i>Comunicación Ascendente</i>	Problemas y excepciones Informes de desempeño Huelgas y reclamos Información contable y financiera Buzones de sugerencias
		<i>Comunicación Horizontal</i>	Comités de gestión
		<i>Comunicación Circular</i>	Dialogo
		<i>Internet</i>	Redes de computadoras Beneficios de la Internet
		<i>Intranet</i>	Redes corporativas Valor empresarial de las intranets
Registrar los elementos de interactividad comunicacional, para las Alcaldías del estado Trujillo.	Interactividad comunicacional	<i>Elementos o mecanismos tecnológicos para facilitar la comunicación</i>	Tecnología frente a la pantalla Tecnología de voz y datos

Fuente: elaboración propia (2009)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Corriente Epistemológica

En un primer momento se siguió una corriente racionalista enfocada en un razonamiento profundo del contenido del tema de la presente investigación, es decir, en una lectura crítica, reflexiva e interpretativa de la teoría referente al tema investigado. En esta es fase inicial del estudio, se hizo una reflexión deliberada y consciente donde existe un proceso de aprendizaje y de percepción de los significados del tema de comunicación organizacional que permitió tomar tres puntos de partida teórico o categorías como son las habilidades comunicacionales o Programación Neurolinguística (PNL), la multidireccionalidad de la comunicacion y la interactividad comunicacional.

Este argumento se basa en lo que expresan los autores Cervo y Bervian (2000) acerca de la reflexión e interpretación del tema que se investiga, donde se supone la capacidad de escoger las ideas principales, diferenciarlas entre sí y diferenciarlas de las secundarias.

En un segundo momento de la investigación se siguió una corriente empirista, ya que se tomaron de la realidad de las Alcaldías aquellos síntomas o eventos problemáticos que fueron estudiados. Este enfoque según Morles (2002) tiene que ver con la actitud que toman aquellos que consideran que el mundo, la realidad o el objeto en estudio, es básicamente aceptable tal como existe y, en consecuencia, lo importante es revisar, corregir, evitar los conflictos o preservar el orden.

Nivel de Pensamiento

En un primer momento, se cumplió con un nivel de pensamiento *deductivo* ya que se seleccionaron premisas que están contenidas en el tema de investigación como son las **habilidades comunicacionales o Programación Neurolingüística**, la multidireccionalidad de la comunicación y la interactividad comunicacional como puntos de partidas teóricos, que sirvieron de base para la apropiación del objeto de estudio. De acuerdo con los argumentos de Méndez (2008) este nivel permite que situaciones particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, es decir, que a partir de situaciones generales se pueda llegar a identificar explicaciones a situaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

En un segundo momento se cumplió con un nivel *inductivo* ya que se fijó la atención en sujetos informantes clave para recabar la información diagnóstica del contexto de las Alcaldías del estado Trujillo. De acuerdo con este nivel, Méndez (2008) argumenta que se observan y se estudian un conjunto de premisas y particularidades propias de la teoría que se define como objeto de estudio, es decir, teoría referente a la comunicación organizacional como sustento del sistema de conectividad.

Nivel de Conocimiento

La metodología en la cual se sustentó el presente estudio corresponde a una investigación de tipo **descriptiva-proyectiva**. En primer lugar, es **descriptiva** porque existe una fase diagnóstica, donde se describen aquellos síntomas o situaciones problemáticas relacionadas con las premisas o puntos de partida teóricos que han sido encontradas en el contexto de las Alcaldías del estado Trujillo que tal como lo expresa Méndez (2001) la investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la delimitación de los hechos o eventos sintomáticos que conforman el problema de investigación.

En segundo lugar, este estudio corresponde a una investigación **proyectiva** bajo la categoría de *proyecto factible*. De esta manera se diseñó un sistema de

conectividad organizacional sustentado en la comunicación para las Alcaldías del estado Trujillo, esta propuesta partió del problema detectado en la fase diagnóstica en la cual se evidencia la inexistencia de dicho sistema.

Bajo este argumento, la investigación proyectiva según Finol y Camacho (2006) intenta proponer soluciones a una determinada situación a partir de un proceso previo de indagación. Dentro de esta categoría se insertan los proyectos factibles que constituyen propuestas para transformar una realidad, al cubrir una necesidad o solucionar un problema, aportando el diseño o creación de un modelo. Más aun, no sólo modelos, pueden ser programas, estrategias, sistemas, entre otros. Parten de una fase diagnóstica o análisis situacional para ir a una fase de prognosis.

Diseño o Plan de Trabajo

Como forma directa de recabar información práctica se aplicó un plan de trabajo, basado en un **Diseño de campo no experimental** puesto que se extraen de la realidad de las alcaldías objeto de análisis aquellos eventos problemáticos que afectan su buen funcionamiento observando tales acontecimientos como se presenta en ese contexto y en un momento determinado sin manipulación alguna. Dentro de esta investigación no experimental se seleccionó el tipo de diseño transversal o transaccional ya que la información encontrada se recolectó en un tiempo único.

Este fundamento se apoya en las consideraciones de Pallella y Martins (2004) donde se explica que los datos se recolectan directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna y se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos.

Población y Selección de Informantes Clave

En primer lugar, se abordó como contexto que orienta la problemática de la investigación, a las Alcaldías del estado Trujillo, dentro de las cuales se seleccionaron como unidades de análisis tres Alcaldías: la de los Municipios Pampanito, Pampan y Valera. Para escoger las unidades mencionadas se consideró su ubicación geográfica

y accesibilidad a la información.

En segundo lugar, se tomó como población a los jefes de los departamentos de las unidades de análisis la cual está conformada por cuarenta y cuatro (44) personas, este dato fue proporcionado por el asistente del alcalde de cada unidad de análisis. Para efectos de la presente investigación se seleccionaron como informantes clave a estas cuarenta y cuatro (44) personas por lo que no se realizó un procedimiento muestral.

Técnica e Instrumento de Recolección de la Información

Para abordar las unidades de análisis, se utilizó como técnica de recolección de información, la entrevista y observación directa, que se aplicaron a cuarenta y cuatro (44) sujetos clave, como son los jefes de los diferentes departamentos de las Alcaldías. Asimismo, para recabar la información diagnóstica se utilizó como instrumento de recolección de la información el cuadro de registro de eventos o situaciones problemáticas a partir de la teoría (Ver cuadro 3) en lo referente a comunicación organizacional y en función a las categorías observadas.

El cuadro 3, es un cuadro de doble entrada, en el cual las filas son los síntomas o eventos problemáticos relacionadas con el tema investigado; y las columnas son las unidades de análisis (tres Alcaldías) donde se ubican a los sujetos o informantes clave (Jefes de las diferentes divisiones o departamentos de cada alcaldía), a partir de cuyas respuestas se completa el cuadro con el total de votos por cada evento presentado; es decir, cada casilla es el valor que toma el evento que hace referencia a una categoría de la variable y la apreciación que cada sujeto clave respondió en relación a dichas categorías. El apoyo o el soporte a la definición de este instrumento de recolección de información, está entre otros portales el siguiente: <http://roble.pntic.mec.es/~sblm0001/estadistica/dos.htm>.

La finalidad principal de este cuadro como instrumento de recolección de información es servir como una guía de fácil manejo y comprensión a través de la cual el informante clave identifica un evento problemático en los cuadros y pueda

visualizar la incidencia de otros eventos que están relacionados, escogiendo el que considere de mayor incidencia.

Validez del Instrumento

El cuadro de registro de síntomas o eventos problemáticos (Ver cuadro 3) fue validado a través de la validez de constructo ya que mide los aspectos relacionados con la teoría referente a comunicación organizacional, estructurada en tres categorías como son: las las habilidades comunicacionales o Programación Neurolingüística, la multidireccionalidad de la comunicación y la interactividad comunicacional, medidas a través de indicadores coherentes dentro del cuadro de operacionalización de la variable (Ver cuadro 1).

Esta validez de constructo supone como paso previo la definición clara del constructo teórico o conceptualización de la variable comunicación que se mide. Así pues, dentro de la validación de este instrumento de recolección de información se señala, su incorporación a todos los términos teórico-prácticos que se encuentran plasmados en el Cuadro de Coherencia Interna (Ver cuadro 2), según el cual se resumen los síntomas o eventos que fueron señalados por los informantes clave como de mayor incidencia.

Bajo este argumento, Palella y Martins (2004), expresan que la validez de constructo, llamada también validez estructural, implica que los distintos indicadores para elaborar un instrumento son el producto de una buena operacionalización, es decir, que reflejan la definición teórica de la variable que se está midiendo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra el cuadro de registro de eventos o situación problemática a partir de la teoría utilizado durante la fase diagnóstica (Ver cuadro 3). En el cuadro 3 el informante clave pudo identificar un evento problemático en cada casilla, escogiendo el que consideró de mayor ocurrencia. A partir del registro de estos síntomas se pudo verificar tres de éstos como los de gran incidencia en las unidades de análisis. Estos tres síntomas o eventos problemáticos permitieron declarar un diagnóstico o problema del contexto de las Alcaldías del estado Trujillo, y formular un problema de investigación. A partir de lo cual, se propusieron las medidas correctivas necesarias u objetivos de la investigación.

Cuadro 3
Eventos o situación problemática a partir de la teoría de comunicación organizacional

Evento o situación problemática a partir de la teoría	Unidades de análisis			Total
	Alcaldía 1	Alcaldía 2	Alcaldía 3	
Síntoma 1 Poca importancia o significación en el uso de habilidades comunicacionales (PNL)	3	4	3	10
Síntoma 2 Infuncionalidad en la Comunicación Descendente, Ascendente y Horizontal. Inexistencia de Circularidad.	4	4	4	12
Síntoma 3 Los elementos de interactividad comunicacional no se encuentran vinculados o presentes en todos los departamentos	4	4	5	13
Síntoma 4 Discordancia a la hora de llegar a una negociación	2	1	2	5
Síntoma 5 Distorsión en la información que se maneja como rumor	1	1	2	4
Total sujetos informantes clave: Jefes de los departamentos de cada alcaldía	14	14	16	44

Fuente: elaboración propia (2009)

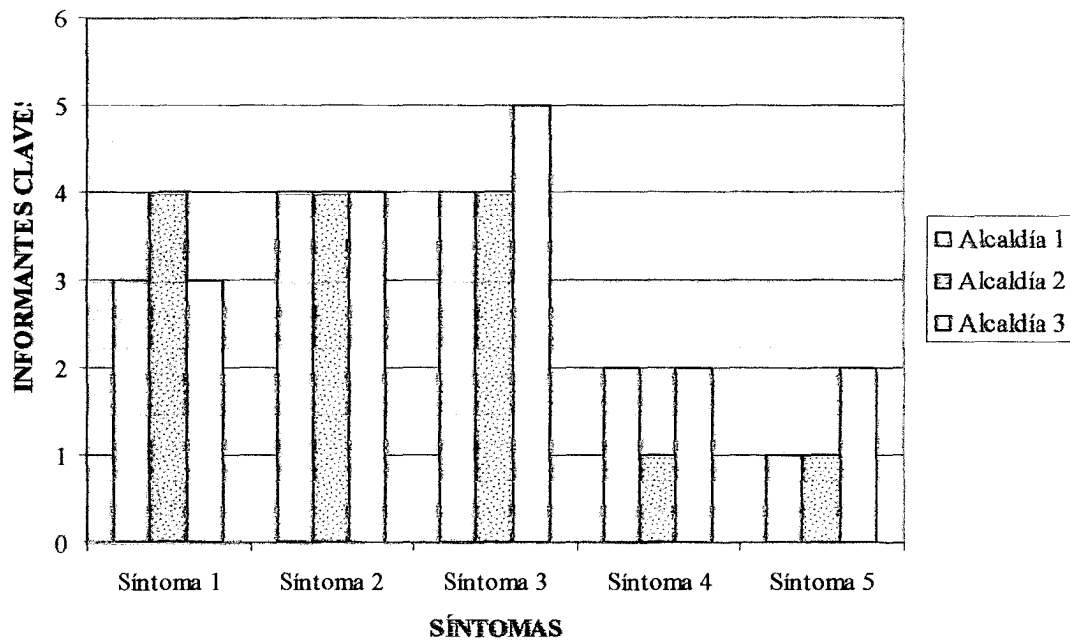


Gráfico 1. Incidencia de resultados

Fuente: elaboración propia (2009)

En el cuadro 3 y en el gráfico de incidencias se observan los tres síntomas que fueron seleccionados como los de mayor ocurrencia en las unidades de análisis:

En primer lugar, se evidencia que el desarrollo de habilidades comunicacionales como sintonía, congruencia y el escuchar activamente dentro de la PNL, tiene poca importancia para los trabajadores de las unidades de análisis. Esto se puede ver en el bajo interés que se tiene en identificar una postura o tono de voz similar al que usa la persona con la que se conversa o comparte información, así como también la falta de congruencia con respecto a los valores personales y los del lugar de trabajo. Además muy a menudo, las personas sólo se preocupan por mejorar su habilidad para hablar, mientras que se olvidan de desarrollar sus herramientas para escuchar.

En segundo lugar, la multidireccionalidad de la comunicación presenta una variación en su funcionalidad, es decir, infuncionalidad en la comunicación descendente, ascendente y horizontal e inexistencia de circularidad. Esta infuncionalidad sucede cuando la información que fluye en forma ascendente,

descendente y horizontal a través de instrucciones de trabajo de forma oral y escrita no llega a su destino.

Asimismo, se considera que la comunicación ascendente solo se da por medio de informes de desempeño puesto que no se cuentan con buzones de sugerencias que permitan un camino hacia la mejora continua, y habilitar un espacio de participación que motive al personal para que realice su trabajo correctamente. Igualmente en la comunicación horizontal surgen problemas por la falta de comités de gestión que permita lograr acuerdos entre personas del mismo equipo de trabajo o entre personas de distintos departamentos. Estas reuniones son esenciales para la comunicación entre los responsables de la misma categoría.

En tercer y último lugar, se pudo observar que los elementos de interactividad comunicacional o Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) como el Internet y la Intranet y algunos de los soportes tecnológicos como video conferencias, fax, entre otros, no se encuentran vinculados o presentes en todos los departamentos de las unidades de análisis, significa entonces que son pocos los departamentos que tienen redes de comunicación interactivas como Internet e Intranet.

Al identificar los síntomas o eventos problemáticos presentes en las Alcaldías se pudo visualizar la inexistencia de un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación para dichas Alcaldías, por lo cual se recurrió al diseño de dicho sistema como aporte de la investigación presentada, que sirva de guía a las alcaldías para facilitar la buena comunicación organizacional.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Sistema de Conectividad Organizacional Sustentado en la Comunicación

Partiendo de las referencias que expone el marco teórico y práctico, del análisis diagnóstico de las alcaldías objeto de estudio y, empleando el enfoque sistémico es posible diseñar el Sistema de Conectividad Organizacional sustentado en la Comunicación para las Alcaldías del estado Trujillo.

En la actualidad, las situaciones de orden organizacional que se enfrentan son de una complejidad alta, porque los elementos o partes de los objetos están íntimamente relacionados y el objeto mismo interactúa en el medio ambiente con otros objetos u organizaciones. Esto sugiere emplear el enfoque de sistemas como medio para reconocer las partes, variables y relaciones que determinan el comportamiento de la organización, y con esto explicarla y determinar soluciones o estrategias de mejora. Dicho de otra forma, considerar la concepción de sistema para el análisis de las organizaciones o sujetos de estudio, supone aplicar los conceptos y teoría a la práctica del enfoque de sistemas.

Para iniciar, entonces es necesario definir un sistema como *un conjunto de elementos que interactúan para el logro de un fin determinado*. Esto significa que cualquier cosa que esté compuesta de partes unidas entre sí puede llamarse sistema. Es decir, que un sistema es un *todo* que no puede dividirse en partes independientes sin la pérdida de sus propiedades o funciones esenciales.

Ahora, al aplicar el término anterior al ámbito de las empresas, se define a la organización como el conjunto de elementos (personas, capitales, recursos, tecnologías), que interactúan de manera ordenada y funcional, para convertir sus

insumos en productos y servicios para ofertar en un mercado, influenciado por los distintos factores ambientales (política, economía, social, mercado, entre otros). Dicho de otra forma una organización es un sistema socio-técnico-administrativo incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

También puede ser definida a la organización como un sistema social en términos humanos, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollando actividades al aplicar recursos en pos de ciertos valores comunes. Por eso todo sistema de importancia, debe tener interacción y coherencia entre sus subsistemas, si se desea que el complejo total alcance su objetivo. En ese sentido, al actuar como un enlazador, **la comunicación** proporciona información que, simultáneamente, orienta tanto a las subdivisiones más pequeñas como a todo el complejo hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Sobre la base de las consideraciones anteriores se define el **sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación** como un medio de negociación localizado en una organización, conformada por sujetos comunicativos que emiten y reciben mensajes permitiendo intercambiar, acordar, compartir principios, ideas o sentimientos de la misma organización, para alinear lo esperado por la organización y sus miembros, teniendo una visión global del entorno. Mensajes donde se comparten más que lo explícito de un área particular de la compañía, lo implícito en el resto de la organización como un **TODO**.

Esta particularidad presupone la organización como un ente comprensivo de discursos particulares, en la que cada individuo, cada departamento, cada oficina produce mensajes, y en la que se estructura la comunicación como una tejido de relaciones malladas, a partir de unidades ligadas y multidireccionales conectadas entre sí, que conforman un **sistema** de estructura abierta, dinámica y viva. De esta manera el sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación busca dar a las alcaldías objeto de análisis una estructura de red en la que se reconozca a cada componente de la misma como un sujeto interconectado, ya que la

red es una red de contactos, de relaciones y de comunicación entre personas y grupos de trabajo que se alinean detrás de un proyecto común.

Este propósito solo es posible gracias a la utilización de la Comunicación dentro de las organizaciones. Y esto se consigue en una organización cuando la comunicación logra integrar a los miembros en torno a los objetivos y metas de la organización; es decir, cuando la focalización estratégica se internaliza en cada individuo. A pesar de la naturalidad de los procesos comunicativos, ningún flujo comunicativo puede comprenderse como una acción aislada, al contrario es responsabilidad de la Comunicación Organizacional generar un direccionamiento estratégico de los mensajes, que potencialice los propósitos de la organización misma. Desde esta perspectiva, es preciso recordar que la comunicación tiene funciones muy claras ya que controla, persuade, orienta, informa e integra a los miembros que comparten un proceso comunicativo.

El sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación para las Alcaldías del estado Trujillo se presenta desde dos concepciones: **la básica y la estructural.**

Concepción Básica del Sistema

En la concepción básica del sistema (caja negra), el objeto se visualiza como una entidad que recibe insumos y los transforma en un producto, se identifica la interacción del objeto con su entorno y la identificación de los objetivos del sistema. Resuelve la función específica que cumple el sistema. (Ver gráfico 2). **El objetivo**, de este *sistema administrativo* es entonces el de facilitar la conectividad organizacional mediante la comunicación efectiva, que considere las características y requerimientos tanto de las alcaldías objeto de análisis como de cualquier organización que presente problemas de comunicación. En el contexto, se pueden identificar los siguientes factores externos: existencia de competencias entre organizaciones, y actualidad determinada por la era de la información-conocimiento. Internamente se citan las estrategias y políticas organizacionales, la estructura y cultura organizacional implícita en las personas y sus grupos.



Gráfico 2. Concepción básica del sistema.

Fuente: elaboración propia (2012)

Evidentemente se espera que el cumplimiento del objetivo propuesto como función básica de este sistema se dé con el soporte de procesos de organización y de tecnologías de información, comunicaciones y colaboración, como factores catalizadores y dinamizadores de la función de conectividad. Como insumos básicos del sistema de conectividad organizacional se tienen: información, conocimiento, experiencias, habilidades comunicativas y cultura que son de carácter interno y externo. Además de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. A la salida, posterior a la transformación llevada a cabo por el sistema, se espera generar valor a partir de una serie de productos, que son: prácticas de comunicación y colaboración efectivas, base de conocimiento estructurado, manejo y aprovechamiento de información, aprendizaje, mayor innovación y participación creativa.

Concepción Estructural del Sistema

La concepción estructural del sistema consiste en identificar las partes o componentes del sistema, conocer las características de las partes, establecer patrones de relaciones de las partes, deducir las propiedades del comportamiento del sistema total. Resuelve la composición y características que tienen los elementos para que el sistema cumpla con su función. Los componentes estructurales que determinan el funcionamiento del sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación para las Alcaldías del estado Trujillo son: las habilidades comunicacionales o programación neurolingüística (PNL), la multidireccionalidad de la comunicación y la interactividad comunicacional o tecnologías de información. (Ver Cuadro 4).

El sistema se estructura en tres fases. **En la primera fase**, los aspectos de la PNL interactuantes son la sintonía o empatía, el volumen y ritmo de voz y el lenguaje corporal. De la multidireccionalidad de la comunicación intervienen la comunicación descendente, implementación de objetivos, estrategias y metas, prácticas y procedimientos, instrucciones en el trabajo y retroalimentación de desempeño. Y de la interactividad comunicacional participan internet, redes de computadoras, y los beneficios de la Internet.

Con referencia a lo anterior se puede decir que la Programación Neurolingüística ha penetrado en todos los campos del quehacer humano y muy especialmente el de las organizaciones, puesto que es allí donde, de manera más crítica, se requieren herramientas de desenvolvimiento que ayuden a lograr las metas propuestas en la vida, comunicándose y compartiendo con otras personas. En ese sentido, **la sintonía** actúa como un puente entre las personas que se comunican ya que para entrar en el círculo de la comunicación, es necesario mantener una adecuada sintonía con las personas con las que se comunica, esto se logra respetando y apreciando la forma de ver el mundo de las otras personas manteniendo al mismo tiempo la integridad.

Cuadro 4.

Concepción estructural del sistema

Fases del sistema	Componentes	Programación Neurolinguística (PNL)	Multidireccionalidad de la comunicación	Interactividad comunicacional
Fase I		Sintonía o empatía: Volumen y ritmo de voz Lenguaje corporal	Comunicación descendente: Implementación de objetivos, estrategias y metas Prácticas y procedimientos Instrucciones en el trabajo Retroalimentación de desempeño	Internet: Redes de computadoras Beneficios de la Internet
Fase II		Congruencia o coherencia: Valores	Comunicación ascendente: Problemas y excepciones Informes de desempeño Huelgas y reclamos Información contable y financiera Buzones de sugerencias	Intranet: Redes corporativas Valor empresarial de las intranets
Fase III		Escuchar activamente: Concentración Capturar el mensaje Ayudar al hablante	Comunicación horizontal: Comités de gestión Comunicación Circular Diálogo	Elementos o mecanismos tecnológicos para facilitar la comunicación: Tecnología frente a la pantalla Tecnología de voz y datos

Fuente: elaboración propia (2012)

Esta habilidad se puede desarrollar en cualquier ambiente en donde se tenga que relacionar y comunicar con personas, específicamente en una empresa u organización. En términos de PNL, la sintonía es el proceso de creación y mantenimiento de una relación armoniosa. Con sintonía, hay confianza y cooperación, sin ella hay más probabilidades de que haya desconfianza y divergencias, es por ello que, en los negocios, la mayoría de las decisiones se basan más en la sintonía, que en cualquier punto de vista técnico. De allí la importancia de crear un ambiente de confianza y credibilidad mediante la sintonía con al propósito de lograr un estilo de dirección flexible duradero y democrático donde participen todos los empleados de la organización.

Se puede **adecuar el tono, velocidad, volumen y ritmo al hablar** para establecer una buena sintonía entre las personas. Por ejemplo en una conversación telefónica se puede igualar el tono de voz para lograr la sintonía; como también se puede lo contrario, es decir, no establecer sintonía, cambiando el tono de la voz y la velocidad para terminarla. Una de las formas más fáciles de generar sintonía, consiste en observar algún aspecto del *ritmo* de la otra persona. Observar si habla de manera rápida y seguida, o más bien lenta y continua. Algunas personas efectúan frecuentes pausas, otras en cambio siguen hablando, y parece que no se detendrán ni para respirar. Cuando se perciba una pausa verbal, se debe ajustar el habla para aproximarse a ella.

Otra forma para crear sintonía consiste en unirse al pensamiento de la otra persona **igualando su lenguaje corporal** en forma sensible y respetuosa. Esto crea un puente entre una persona y el modelo del mundo de los demás. Igualar no quiere decir imitar, lo cual sería una copia obvia, exagerada e indiscriminada de los movimientos de otras personas, y por lo general se considera ofensivo; se pueden igualar los movimientos de los brazos de otra persona, con pequeños movimientos de la mano, los movimientos del cuerpo con movimientos de la cabeza; es lo se que llama movimientos cruzados. Esto se puede hacer también con la distribución del peso del cuerpo y la postura básica. La utilización física del espacio constituye un modo aún más poderoso de alinearse. En el mundo de los negocios, algunas de las

personas tienden a sentarse frente a sus colegas, mientras que otras lo hacen junto a ellos, en el mismo lado de la mesa. Se podrá comprobar cómo sus expresiones verbales reflejan el impacto de las diferentes posiciones.

Por ejemplo, un gerente puede tener su oficina dispuesta de modo convencional, con un sillón a un lado de la mesa y un par de sillas en frente. Cuando se quiera mantener la distancia con alguna persona para darle una orden o una mala noticia, lo puede hacer sentándose frente a ella; sin embargo, cuando se quiera generar sintonía y profundizar en una relación ya existente, se puede salir detrás de su mesa y disponer las sillas de modo que se forme aproximadamente un ángulo recto; de este modo, mientras habla con la otra persona, ambas comparten el mismo espacio y pueden sentirse alineadas y por ende se puede lograr una comunicación más fluida.

En el ejemplo anteriormente descrito, se presenta la **comunicación descendente** ya que es el tipo de comunicación vertical realizada para crear sintonía o empatía y generar un clima de trabajo grupal, en la búsqueda de soluciones de los problemas de la organización y una de las formas de lograr esa sintonía es igualando el lenguaje corporal. De manera que el administrador puede comunicarse hacia abajo de la jerarquía a través de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones y anuncios de la organización, correo electrónico, estatutos, memorándums, videos, seminarios, cartas y manuales de política y procedimientos. Asimismo, la comunicación descendente también se consigue por medio de la **implementación de objetivos, estrategias y metas** proporcionando dirección a los niveles más bajos de la organización.

Además, se emplean **prácticas y procedimientos** administrativos para definir la política, las normas, los reglamentos, los beneficios y la estructura organizacional, así como también **instrucciones en el trabajo** de cómo desempeñar las labores y cómo relacionarlas con otras actividades organizacionales y por supuesto proporcionar **retroalimentación de desempeño** de manera efectiva para evaluar el trabajo de las personas en sus tareas por medio del *coaching*, entendiendo éste como el dialogo empleado por la organización con el objetivo de ayudar a que otro sea más efectivo y alcance su máximo potencial en el trabajo. *El coaching no es solamente*

para aquellos con rendimiento deficiente; también se puede utilizar como parte esencial del proceso de desarrollo de ejecutivos y empleados, por lo tanto, es mucho más que una ocasión para resaltar el desempeño deficiente, regañar o dar consejos. Un buen coaching exige alcanzar un entendimiento real del problema, la persona y la situación; generar ideas en conjunto para lo que ha de hacerse y alentar a la persona a cambiar.

En el orden de las ideas anteriores la famosa red **Internet** que está de moda, brinda a los gerentes y a los empleados de la organización una variedad de servicios que son prácticamente ilimitados. Las nuevas herramientas de navegación permiten utilizarla sin conocimientos informáticos previos. Empresas, Organismos, Instituciones y profesionales de toda índole se apuntan a una red que los expertos consideran como uno de los más poderosos vehículos de comunicación, promoción y comercialización en el mundo actual.

La Internet es un sistema global de **redes de computadoras** al que es fácil unirse, y es utilizada por empleados de organizaciones en todo el mundo para comunicarse dentro y fuera de sus compañías. El precio tan reducido del poder del cómputo y de la información, así como el uso de canales de comunicación, han facilitado la conexión en red, esto es, el intercambio de información por un grupo o red de computadoras conectadas entre si.

De esta manera existen una serie de **beneficios del empleo de la Internet y la tecnología de información y comunicación** para la organización, como el incremento de la accesibilidad de los directivos para todo el personal ya que se pueden eliminar las rigideces de los sistemas jerárquicos, permitiendo saltar por niveles formales. Igualmente, se fomenta la motivación y la moral, al recibir información directamente del presidente o director general lo que hace que ésta (por su carácter personal) posea en sí misma una mayor fuerza y, por tanto, una mayor potencialidad de impacto sobre las actuaciones de la personas. Del mismo modo se puede disminuir el grado de distorsión en los mensajes que se dan a través de la línea jerárquica.

La **segunda fase**, comprende la congruencia o coherencia y valores como habilidades de la PNL; de la multidireccionalidad de la comunicación se toma la comunicación ascendente, problemas y excepciones, informes de desempeño, huelgas y reclamos, información contable y financiera y buzones de sugerencias; y de la interactividad comunicacional intervienen intranet, redes corporativas y valor empresarial de las intranets.

De esta manera, **la congruencia** se conoce bajo diversos nombres: pasión, entusiasmo, carisma y poder personal. En PNL se denomina congruencia personal. Congruencia significa que todas las partes del ser humano están perfectamente alineadas con lo que hace en cada momento; significa que se está completamente en sintonía consigo mismo, que todo lo que se dice surge con fuerza de su interior y puede influir a los demás, incluso, antes de que haya pronunciado una sola palabra.

Quizás el mejor modo de ilustrar la congruencia consista en describir la incongruencia. Es decir, si alguna vez se hace una presentación frente a alguien y en ese momento parte de la mente comienza a pensar en otras cosas diferentes, se entenderá lo que representa tener la atención dividida entre lo que se está haciendo, y otros asuntos de los cuales habría de ocuparse más tarde. Congruencia significa entonces, total atención a lo que se está haciendo aquí y ahora.

Una situación relativa a congruencia o coherencia que ejerce un efecto significativo en el rendimiento del personal de una empresa, es la práctica de una gestión de estilo “necesita saber”: “si quiere saberlo, se lo diré; pero si no se lo digo es porque no necesita saberlo”. Las empresas que aplican esta técnica, presumiblemente alegan que los ejecutivos están en su derecho de revelar información “a su discreción o conveniencia”. Pero si resulta imposible saberlo todo, incluso de la situación más simple, ¿Cómo se puede saber por anticipado lo que la gente necesita saber?

En la práctica este enfoque autoritario suele originar tensiones innecesarias y echa por tierra reiteradamente la efectividad que se supone se debe fomentar. Las empresas tienen más posibilidades de salir adelante si promueven el respeto mutuo entre la dirección y los empleados, y tratan a estos últimos como adultos

responsables, de manera que se pueda mantener una relación armónica entre el jefe y el trabajador a través de una buena comunicación y el trabajo en equipo.

Así pues, los **valores** personales afectan fuertemente la congruencia de un objetivo. Los valores dan forma a lo que es importante para las personas y están apoyados en sus creencias. Son aquellos rasgos o cualidades que motivan a las personas y las guían, por ejemplo, solidaridad, honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso, y disciplina.

Los valores también son especies de autorizaciones, muchas veces inconscientes, que llevan a las personas a saber que se está haciendo lo correcto. Tanto los valores como las creencias responden las preguntas ¿Porqué hace algo así? ¿Qué lo autoriza a eso? Para algunos puede ser el “juez” que se lleva dentro o que la organización lleva dentro. Es importante señalar que estas características y juicios (valores y creencias) siempre se encuentran en los seres humanos.

Las creencias son aquellas generalizaciones y conexiones de eventos que se suponen verdaderas y que van sustentadas en los *valores* tanto personales como organizacionales. Así mismo, *los criterios* constituyen las condiciones bajo las cuales operan los valores y las creencias. También se pueden definir como el conjunto de referencias que sirven para medir y evaluar los valores y las creencias. Contestan a las preguntas ¿Qué tendría que pasar para que...? ¿Bajo qué condiciones sería válido...? En otras palabras los criterios son las normas o pautas que se siguen para conocer la verdad o falsedad de una cosa, o la capacidad que se tiene para comprender algo o formar una opinión.

Tanto las creencias como los valores y los criterios acercan o alejan a las personas de aquello que constituye su misión y visión del mundo de las cosas, así como también de las relaciones con los demás. De tal manera que las colocan en una especie de ruta donde rechazan o se unen a determinadas decisiones. Por ejemplo, si en una empresa se piensa (creencia) que: “Las grandes decisiones siempre las debe tomar la directiva”. Apoyándose en los valores de: “Autoridad, jerarquía, respeto y afines”, entonces, se actúa bajo el criterio de “no dar información confidencial a los subordinados, por la falta de confianza en ellos”; esto sucede por tener poco contacto

o poca comunicación con los empleados”, ya que para los ejecutivos “la única guía de rendimiento son los resultados laborales”.

Las empresas que se manejan con estos criterios, ya que tienen los valores y creencias señalados, suelen tener poco rendimiento y muchas dificultades para salir adelante. Para tener un mejor rendimiento, las empresas deberían trabajar por ejemplo, con la creencia básica de: “el liderazgo actual es compartido”, basándose en valores como “Flexibilidad, compañerismo, solidaridad”. Y actuando bajo los criterios de que “Cualquier miembro de la organización puede aportar buenas ideas”; y “deben estar más atentos a las necesidades y pensamientos de cada miembro de la empresa”.

Se observa claramente que la verdadera congruencia o coherencia se produce únicamente si las personas se comportan conforme a sus *valores* y creencias, cuando se trabaja por un resultado bien enfocado y delimitado, y cuando su discurso, sus signos vocales y su lenguaje corporal se sincronizan con naturalidad. En el caso de la **comunicación ascendente** los valores son muy importantes ya que, la comunicación comenzará desde una base de común acuerdo: los valores, los principios y las aspiraciones del receptor, que el emisor comprende y tiene en cuenta al demandar algo mediante una comunicación.

Luego, este mismo esquema de comunicación desde abajo hacia arriba se aplicará en la **planificación del trabajo**: el trabajador debe participar en el diseño de su tarea y en la definición de sus propios objetivos, y fijarse los objetivos propios en función de los objetivos de su superior. Esta **comunicación ascendente** fluye desde los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizativa, es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en organizaciones con marcado carisma participativo y democrático.

Este tipo de comunicación se presenta a través de **problemas y excepciones**, es decir, mensajes que estudian problemas con desvíos o anormalidades, en relación con el desempeño rutinario, para llamar la atención de los gerentes ante las dificultades; **informes de desempeño** con mensajes que incluyen informes periódicos a la administración sobre el desempeño de personas o unidades organizacionales, como

por ejemplo, el informe de auditoría del departamento de compras cinco días antes de la programación requerida. Así como también, **huelgas y reclamos** sobre quejas y conflictos que los empleados envían a la alta jerarquía para buscar una posible solución; **información contable y financiera** relacionada con costos, recepción de cuentas, volumen de ventas, utilidades proyectadas, retorno sobre la inversión y otros aspectos de interés de la administración.

Asimismo, las sugerencias de mejoramiento, son útiles para mejorar la comunicación ascendente mediante procedimientos relacionados con la tarea, y aumentar la calidad y la eficiencia, a través de la creación de **buzones de sugerencias** como medio para habilitar un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica que permite un camino hacia la mejora continua, esta herramienta habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia.

De ahí que la organización debe procurar el mejoramiento continuo de sus canales de comunicación utilizando para ello elementos o herramientas tecnológicas como la **intranet**, la cual es una red privada basada en Internet desarrollada y mantenida por una organización para proporcionar información organizacional interna a ciertos interesados. Las intranets permiten que los empleados tengan muchas clases de información al alcance de sus manos (o de sus teclados). Directorios telefónicos y personales, manuales, cifras de inventarios, especificaciones de productos, información sobre clientes, notas biográficas de los altos ejecutivos y de los miembros de los consejos de administración, cifras globales de ventas, minutas de reuniones, informes anuales, calendarios y utilidades, son apenas unos cuantos ejemplos de la información que se puede compartir mediante la intranet.

Los sistemas de redes pueden asumir muchas formas, pero la forma de sistema de **redes corporativas** que ha tenido el más rápido crecimiento es la intranet, que consiste en un sistema privado que abarca a toda la empresa y que utiliza todos los protocolos y estándares de comunicación de Internet pero a la que sólo tienen acceso las personas de la compañía. La ventaja de las intranets radica en su versatilidad

como medios de comunicación. Pueden ser utilizadas para diferentes propósitos por gente con poca pericia en el manejo de software o de programación de computadoras.

El valor empresarial de las intranets se visualiza por medio de los *ahorros en costos de publicación* ya que muchas empresas están reemplazando la publicación de documentos de papel, los boletines de empresas y los manuales de empleados por versiones multimedia electrónicas que se publican en los servidores Webs intranets. La eliminación de los costos de impresión, correo y distribución constituyen una fuente importante de ahorro en costos.

Además, *los ahorros en costos de desarrollo y capacitación* en lo que respecta al desarrollo de aplicaciones de acceso a información y publicación Web resultan mucho más fácil para una intranet que muchos métodos tradicionales. El aprendizaje de cómo utilizar un explorador Web para la intranet de la empresa es rápido y fácil. De todas formas, muchos empleados ya saben cómo utilizar un explorador, aprendizaje que han adquirido cuando navegan en la World Wide Web.

En la tercera y última fase, las habilidades de la PNL que se presentan son: escuchar activamente, la concentración para escuchar al que está hablando, capturar o captar el mensaje y ayudar al hablante. De la multidireccionalidad de la comunicación intervienen la comunicación horizontal, comités de gestión, comunicación circular y el dialogo, y de la interactividad comunicacional interactúan, los elementos tecnológicos para facilitar la comunicación, tecnología frente a la pantalla y tecnología de voz y datos.

Desde luego, la comunicación intenta ser una calle de dos vías: una persona habla mientras la otra escucha. Es por ello que el **escuchar activamente** exige que las personas más que preocuparse por mejorar su habilidad para hablar, deben desarrollar sus herramientas para escuchar, puesto que la habilidad para escuchar es un factor crítico de éxito en muchos aspectos de la vida personal y profesional. Por consiguiente, la audición es tanto visible como invisible. Los aspectos visibles tales como una postura de alerta, contacto visual y un lenguaje corporal adecuado ayudan a reafirmar al hablante que el oyente está en verdad escuchando. Los aspectos invisibles o lo que está sucediendo en la mente del oyente, son para el hablante de un

acceso mucho más difícil pero a la larga, su existencia o ausencia se hace evidente de acuerdo a la calidad de la respuesta de quien escucha.

Estos aspectos invisibles también tienen un gran impacto para conocer si el oyente recibe o no el mensaje del hablante. La audición exitosa requiere que el oyente lleve a cabo tanto el aspecto visible como el invisible de la audición. Es decir que éste debe estar verdaderamente atento y debe enviar regularmente señales al hablante para probarlo. Por ejemplo, si un trabajador inclina su cabeza en señal de aprobación a medida que su jefe explica una nueva política pero el trabajador está realmente ocupado pensando en lo que habrá en la noche para cenar, entonces estará cubriendo el aspecto visible de la audición pero pasando por alto el aspecto invisible. El proceso de escucha se ha roto porque esta persona realmente no recibió la información que su jefe le daba. Esto podría ser un gran problema si el rendimiento en su trabajo dependiese de comprender la nueva política.

La Concentración es la primera dimensión de la audición, es completamente invisible debido a que comprende una acción que ocurre en la mente del oyente. Cuando una persona está escuchando, hay muchas distracciones que pueden tentar a su mente a divagar. Algunas de estas distracciones se originan dentro del oyente. Por ejemplo problemas personales, o falta de interés en el tema de la otra persona. Otras distracciones son ambientales, tales como una maquinaria ruidosa, teléfonos que suenan o un escritorio tapizado con trabajo por hacer. El permanecer concentrado se trata de limpiar conscientemente el espacio mental en el cual escuchar y entonces mantener una total atención centrada en el hablante.

Claramente, un alto grado de auto conciencia y la habilidad para ejecutar la auto disciplina son claves para permanecer concentrado. Sin embargo, si esto no ocurre de manera natural, hay otras acciones que se pueden tomar para ayudar a mejorar los cambios en las personas para concentrarse y por supuesto permanecer concentrado. Estas acciones se describen a continuación:

En primer lugar, es necesario prepararse mentalmente para escuchar, es decir, que visualmente se debe reunir y juntar todas las preocupaciones o asuntos ajenos al tema del que se está hablando y apartarlos hacia un sitio seguro hasta después de la

conversación. *En segundo lugar*, se debe crear un ambiente que conduzca a escuchar, por ejemplo, limpiar el escritorio; pero es importante tener un lapicero y papel de escribir a la mano. También se debe retrasar las llamadas entrantes y entrevistas no programadas y cerrar la puerta de la oficina o mudarse a un sitio libre de teléfonos, equipos ruidosos y otras conversaciones.

En tercer lugar, aprovechar el escuchar como una oportunidad para aprender ya que esta actitud puede proporcionar una razón para permanecer mentalmente involucrado en una conversación aún cuando la materia sea difícil o la otra persona sea seca. *En cuarto lugar*, dar a la mente un apuntador visual para tratar de observar los labios del hablante a medida que habla; esto puede ayudar a centrar la concentración en lo que está diciendo.

Así pues, la segunda dimensión de la audición, **capturar o captar el mensaje**, es tanto visible como invisible. Esto comprende acciones que son invisibles tales como mantener una mente abierta y procesar información mentalmente, mientras que se ejecutan otras acciones que son visibles, tales como hacer preguntas y ofrecer resúmenes. Permanecer abierto a cualquier posible mensaje requiere de mantener un estado de neutralidad mental. Esto significa apartar suposiciones, prejuicios, objeciones y suspicacias durante tiempo suficiente para escuchar lo que el hablante tiene que decir, así como también, retrasar los juicios de la persona que escucha hasta que el hablante haya terminado de hablar y no proyectar sus expectativas de la conversación en el mensaje. En otras palabras, no escuchar sólo lo que se quiere oír.

Para hacer un poco más fácil la acción de capturar o captar el mensaje, se puede intentar las siguientes acciones: *la primera acción*, consiste en humanizar al hablante, conscientemente se puede pensar en un aspecto al menos del hablante que se aprecie o admire. Esto ayudará a sentir una mayor fluidez hacia sus ideas aún si generalmente no le gusta la persona o tiende a diferir con ella. *La segunda*, radica en tomar notas estratégicas ya que, cuando un hablante presenta sus puntos principales o explica el orden en el cual intenta cubrirlos, es importante escribirlo. *La tercera*, consiste en no agarrar las ramas por los árboles, es decir, el enamorarse demasiado de los hechos o

estadísticas que un hablante utiliza para apoyar sus argumentos puede conducir a no captar la idea principal.

La cuarta acción, consiste en practicar haciendo diferentes tipos de preguntas puesto que los buenos oyentes tienen una gran variedad de preguntas a su disposición, incluyendo las que combinan con las ideas presentadas por el hablante, las que requieren más información o las que necesitan clarificarse o confirmar su comprensión. *La quinta*, se basa en crear puntos de verificación de lo que se comprendió, en otras palabras que durante conversaciones más largas, es necesario clarificar los puntos inmediatamente después de que el hablante ha terminado de expresarlos. Esto ayudará a cortar posibles malentendidos en desarrollo.

La tercera dimensión de la audición, **ayudar al hablante** es completamente visible. Esto involucra las señales externas, tanto verbales como físicas, que el oyente envía para cubrir aspectos que animan a la otra persona. Ayudar activamente al hablante puede parecer ir más allá de la línea del deber, pero de hecho, es una parte integral del papel del oyente. Como oyente, hay dos maneras principales como se puede ayudar al hablante.

La primera, comprende el evitar la clase de conductas que sugieren que realmente no está prestando atención: mirando de reojo a través de la ventana, tamborilear con la punta de los dedos, interrumpir, cambiar el tema y terminar las oraciones por la otra persona. Estas son acciones que son muy visibles, pueden ser muy distractivas y desviar a alguien que intenta comunicarse con otra persona. En este caso, se debe tratar de demostrar la misma clase de respeto que desea y aprecia.

La segunda manera en que se puede ayudar al hablante es dándole activamente una retroalimentación de apoyo, bien sea verbal o no verbal. Esta clase de feedback anima mucho al hablante porque le confirma que realmente le está poniendo atención. Para mejorar la habilidad de ayudar al hablante, se necesitará eliminar algunos hábitos negativos y desarrollar los positivos. A continuación se describen algunas maneras de hacer esto:

En primer lugar, aguantarse un momento antes de interrumpir: cada vez que una persona sienta la urgencia de completar un pensamiento o cambiar el tema de la

otra persona con la que conversa, se puede practicar manteniendo su boca cerrada por al menos otra oración. Con el tiempo, esta persona observará que su deseo de ser quien hable irá disminuyendo. *En segundo lugar*, contener las riendas del ego: ayudar al hablante es un papel de apoyo, no un papel estelar. De muchas formas, ser un oyente requiere a renunciar a las candilejas a favor del hablante. Esto puede requerir práctica.

En tercer lugar, eliminar las distracciones: si el oyente tiene debilidad por ver a través de los ventanales, lo más adecuado es cerrar las persianas. Si se inclina a masticar goma o lápices, hacer figuras en un papel o jugar con sus clips, lo más apropiado es asegurarse de retirar estas tentaciones del ambiente de audición antes de comenzar una conversación. *En cuarto lugar*, prepararse a ser probado: simular que se le pedirá presentar un informe formal acerca de la conversación. Esta falsa presunción puede darle al oyente la motivación que necesite para tomar una responsabilidad personal para el éxito del hablante. Esto se puede dar cuando el jefe le está dando una indicación a uno de sus empleados.

De esta forma, el escuchar activamente es fundamental en la organización para intercambiar gran parte de la información entre personas del mismo nivel jerárquico y de niveles distintos. En efecto, la **comunicación horizontal** tiene diversas funciones importantes. Primero, permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades; segundo, ayuda a resolver conflictos y tercero, permite la interacción entre iguales proporcionando apoyo social y emocional a las personas.

Para ello las empresas modernas disponen de los llamados “**comités de gestión**”, que si se organizan correctamente pueden aportar muchas ventajas. Estas reuniones son esenciales para la comunicación horizontal entre los responsables de una misma categoría; es un componente esencial para coordinar actividades entre departamentos y la consecución de objetivos comunes.

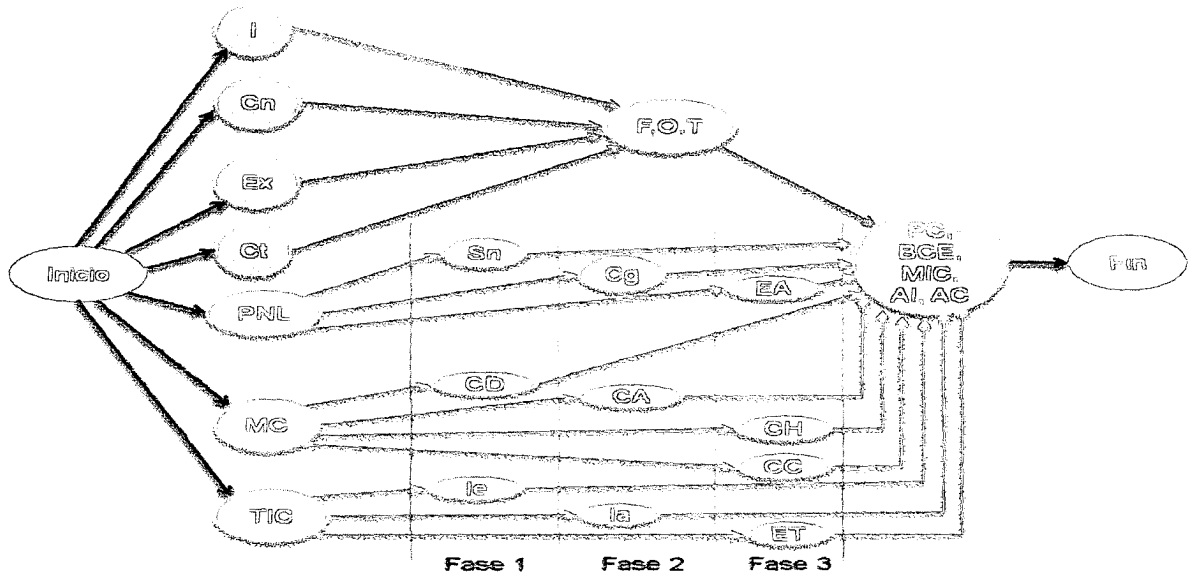
En la actualidad, muchos ejecutivos y estudiosos de la administración consideran que el libre acceso a la información en todas las direcciones es un factor de gran importancia organizacional. A esto apunta lo que se plantea como **comunicación circular** dentro del esquema de conectividad organizacional

fundamental, para compartir información entre todos y cada uno de los niveles jerárquicos. *Una organización sin fronteras* es aquella en la que no hay barreras al flujo de información ya que permite la libre circulación de la comunicación en toda la organización. Esto no implica una comunicación casual, ilimitada y libre para todos, ni una sobrecarga de información. Implica que la información está disponible según se necesita y se mueve con rapidez y facilidad suficiente como para que la organización funcione mucho mejor como un todo que como partes separadas. Las organizaciones sin fronteras dan lugar al *diálogo* a través de ellas, convirtiéndolas en membranas permeables.

Igualmente, las nuevas tecnologías de información ofrecen a las organizaciones nuevos **elementos tecnológicos para facilitar la comunicación** en su interior. Si se quiere sacar el mayor provecho de la inteligencia y conocimiento de los trabajadores, se debe hacer un buen uso de estos nuevos soportes. En el intento de clasificar estos elementos tecnológicos, podrían establecerse las siguientes categorías: **tecnología frente a la pantalla** que comprenden video-conferencia, y videos; y las **tecnologías de voz y datos** que incluyen el fax, correo electrónico, conferencia telefónica y buzones de voz. Efectivamente *el correo de voz* es la forma principal en la que los empleados se comunican internamente por medio de la voz dejando un mensaje grabado. También, *las tecnologías de conferencias* (teleconferencias, videoconferencias, conferencias por al red), son de gran ayuda para las personas que trabajan en una empresa u organización ya que las utilizan cuando intentan entablar una comunicación con alguien en otra entidad sin necesidad de dirigirse físicamente a ésta.

Por su parte *el correo electrónico y mensajes instantáneos* es la característica de Internet que mas se utilizan, el cual permite al usuario enviar mensajes a cualquiera que esté conectado a Internet o conectado a una red de computo que tenga una conexión a Internet. Los mensajes instantáneos son un tipo de correo electrónico que ofrece correos electrónicos casi instantáneos entre dos o más personas.

Concepción Operacional del Sistema



I: información
Cn: conocimiento
Ex: experiencia
Ct: cultura
PNL: programación ne urolingüística
MC: multidireccionalidad de la comunicación
TIC: tecnología de información y comunicación
F: función
O: objetivos
T: tecnología

Sñ: sintonía
Cg: congruencia
EA: escuchar activamente
CD: comunicación descendente
CA: comunicación ascendente
CH: comunicación horizontal
CC: comunicación circular
Ie: internet
Ia: intranet
ET: elementos tecnológicos



PC: prácticas de comunicación
BCE: base de conocimiento estructurado
MIC: mayor innovación y creatividad
AI: aprovechamiento de la información
AC: aprendizaje continuo
 sistema básico
 sistema estructural

Gráfico 3. Concepción operacional del sistema

Fuente: elaboración propia (2013)

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación así como el seguimiento de los objetivos específicos planteados y el análisis de la información diagnóstica que sirven de sustento al objetivo general, referido a diseñar un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación, para las Alcaldías del estado Trujillo, permiten concluir lo siguiente:

En lo que se refiere al primer objetivo, se logró describir las habilidades comunicacionales o PNL, para las Alcaldías del estado Trujillo como uno de los componentes del sistema de conectividad. Estas habilidades incluyen: la sintonía o empatía, el volumen y ritmo de voz y el lenguaje corporal, la congruencia o coherencia y valores, así como también, escuchar activamente la cual contiene tres dimensiones que son, la concentración, capturar o captar el mensaje y ayudar al hablante. La PNL ofrece un entendimiento profundo de lo que realmente está ocurriendo cuando las personas se comunican, así como la manera de utilizar dicho conocimiento para incrementar la efectividad de la relación entre personas, trátase de ventas, negociaciones, una exposición o presentación y comunicación en la empresa.

Cualquier persona que trabaje en una empresa u organización, que tenga una idea básica de los conceptos y técnicas o habilidades desarrolladas por la PNL, y que sepa utilizar dicha información adecuadamente, puede esperar una mejora significativa y disfrutar de ella en todos los aspectos relacionados con sus negocios y sus actividades sociales. En términos prácticos, la PNL muestra cómo se puede obtener el éxito en cualquier empresa u organización, a través del establecimiento de metas efectivas que lleven a actividades más centradas, fomentando relaciones de mejor calidad y duraderas con compañeros y socios, cambiando el conflicto por la

cooperación, a través de una buena comunicación. Además, se puede desarrollar una mayor flexibilidad en la manera que se reacciona ante el entorno, conduciendo al ser humano a las reacciones más apropiadas para las variables exigencias del mercado.

En lo que respecta al segundo objetivo, se pudo identificar los esquemas de multidireccionalidad de la comunicación para las Alcaldías del estado Trujillo, como otro componente del sistema de conectividad. De esta forma con un esquema de comunicación hacia abajo los gerentes pueden comunicarse con los trabajadores a través de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones y anuncios de la organización, correo electrónico, estatutos, memorándums, videos, seminarios, cartas y manuales de política y procedimientos.

Cabe agregar, que algunas de las comunicaciones descendentes más importantes se dan cuando los gerentes proporcionan retroalimentación de desempeño a quienes les reportan directamente. El coaching es una manera de ofrecer retroalimentación de desempeño de manera efectiva para los empleados. Es importante señalar que el coaching no es solamente para aquellos con rendimiento deficiente; también se puede utilizar como parte esencial del proceso de desarrollo de ejecutivos y empleados, por lo tanto, es mucho más que una ocasión para resaltar el desempeño deficiente, regañar o dar consejos. En otras palabras, los gerentes tienen la responsabilidad de asegurar que los empleados estén bien informados y de que las implicaciones de los cambios se vuelvan más específicas según como fluyan hacia abajo en la jerarquía de la organización.

Además, las organizaciones y en especial las alcaldías objeto de análisis deben promover la comunicación ascendente y estimular el diálogo con el empleado. Las organizaciones donde los empleados tienen la oportunidad de interactuar con los altos niveles jerárquicos y al mismo tiempo son tomadas en cuenta sus opiniones desarrollan un clima de trabajo productivo y armonioso, los empleados se “ponen la camiseta” y se comprometen con la misión y los valores de la organización. La comunicación imparcial, abierta, de igual manera con los empleados presenta a los ejecutivos como gente viviente, que respira, que entiende las necesidades y preocupaciones de los trabajadores. Asimismo, con un esquema de comunicación

horizontal se puede compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades; ayudar a resolver conflictos y también, permite la interacción entre iguales, proporcionando apoyo social y emocional a las personas.

Hechas las consideraciones anteriores se tiene que en una organización sin fronteras no existen barreras al flujo de información ya que permite la libre circulación de la comunicación en toda la organización. Esto no implica una comunicación casual, ilimitada y libre para todos, ni una sobrecarga de información. Implica que se maneje una comunicación circular donde la información esté disponible según se necesita y se mueva con rapidez y facilidad suficiente como para que la organización funcione mucho mejor como un todo que como partes separadas.

En lo concerniente al tercer objetivo, se logró registrar los elementos de interactividad comunicacional, referidos en este trabajo como el Internet la intranet y los elementos o mecanismos tecnológicos que facilitan la comunicación en las organizaciones como el último de los componentes del sistema de conectividad. En efecto, la búsqueda del hombre por mejorar su forma de vida, es lo que ha empujado la emergencia constante de actuales e innovadoras tecnologías, donde la transmisión, almacenamiento y transferencia de información, se desarrolla en cantidades infinitas desde cualquier rincón del universo, con el firme propósito de lograr en el consumidor de ellas entornos más cómodos, flexibles, exigentes, innovadores, predecibles y agradables, facilitando la simplificación de los procesos involucrados.

Es la capacidad de gestión de las tecnologías de información y comunicación (TIC), lo que proporciona una ventaja competitiva, y no tanto las capacidades técnicas o la infraestructura. Es fundamental el análisis de los factores afectados por la implementación de un nuevo producto tecnológico, para saber cual ha de ser la estrategia que debe adoptar la organización frente al cambio. La tecnología por si sola no beneficia a la organización, es necesario que ésta se incorpore a las actividades cotidianas mediante la formación de los empleados. Igualmente, la tecnología aislada, no cambia los procesos de producción o comercialización, si no está respaldada de planes de negocios que controlen y definan los objetivos de su uso. Para extraer de las

TIC todo su potencial, su implantación y desarrollo, éstas han de contemplarse en el contexto de una estrategia tecnológica sostenible en el tiempo.

En definitiva, el desarrollo de la investigación permitió diseñar un sistema de conectividad organizacional sustentado en la comunicación para las Alcaldías del estado Trujillo como guía para el buen funcionamiento de las alcaldías, es decir, que dicho sistema constituye esa cadena de relaciones por la cual transitan los mensajes de positividad o negatividad para activar la eficiencia organizacional. Por lo mismo, es esencial construir esos vínculos entre todos los miembros de la organización, es decir, que un buen desempeño laboral exige crear y mantener una conexión de “todos con todos”, equivalente a una red distribuida, por lo que están potencialmente disponibles todas las alternativas de conectividad.

Este sistema de conectividad es esencial para la delegación de funciones, el ejercicio de la toma de decisiones, el liderazgo y, por supuesto, la comunicación, lo más abajo posible en la jerarquía organizacional y cerca del lugar de los hechos, aumentando la eficiencia que se genera por la oportunidad y velocidad de las decisiones.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- Andreas, S. y Faulner, Ch. (1998). *Programación Neurolingüística (PNL): la nueva tecnología del éxito*. Barcelona: Urano.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- Arocha, L. (2005). *PNL organizacional*. (2ª ed.). Caracas: Júpiter Editores.
- Banco Central de Venezuela. [Página Web en línea]. Recuperado de <http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>.
- Banco Interamericano de desarrollo. (2002). *Proyectos de desarrollo. Planificación, implementación y control*. Limusa.
- Bateman, T. y Snell, S. (2005). *Administración* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Cervo, A. y Bervian, P. (2000). *Metodología científica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial* N° 5.453. (Extraordinaria). Publicada el 24-03-2000.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9ª ed.). México: Thomson editores.
- De Vita Montiel, N. (2008). Tecnologías de información y comunicación para las organizaciones del siglo XXI. *Revista del centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales de la Universidad Rafael Bellosó Chacín* [Revista en línea], 4 (2). Recuperado de <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/index.html>.
- Diez de castro, E.; García, J; Martín, F. y Periañez, R. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Fernández, I. (2009). *Construyendo el sistema nervioso organización*. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.ignaciofernandez.blogspot.com>.
- García, A. y Uscanga, Ma. T. (2008). *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. [Libro en línea]. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros.html>.
- Garet, J. y George, J. (2006). *Administración contemporánea* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, H. y Konospake, R. (2003). *Organizaciones* (12ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Grupo Océano. (2001). *Enciclopedia del empresario*. España: Gedisa.

- Hernández, D. (2006). *Mecanismos de control presupuestario aplicados para optimizar el proceso de gestión en la alcaldía del estado Trujillo*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de los Andes. Trujillo.
- Hernández, S. (2002). *Pensamiento, proceso y vanguardia*. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2002). *Metodología de la investigación holística* (3ª ed.). Caracas: Sypal.
- Instituto Nacional de estadística. (2010). [Página Web en línea]. Recuperado de <http://www.ine.gov.ve/hogares/SeleccionHogares.asp>.
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal. (2010). *Gaceta Oficial N° 6.015* Diciembre 28, 2010.
- Losada, V. (2009). Coaching, PNL e integración apreciativa: una alianza sinérgica. *Revista debates IESA*, 19 (1), 13-15.
- Martínez, J. (sf.). *Psicocompetencia a través de la Programación Neurolingüística. Introducción a la gestión empresarial*. [Libro en línea]. Recuperado de <http://www.liderazgoymercadeo.com>.
- Mazzola, C. (2002). *Comunicación ascendente: el buzón de sugerencias para comunicación interna*. [Documento en línea]. Recuperado de <http://www.procomunicar.com.ar.html>.
- Méndez, C. (2008). *Metodología: diseño y desarrollo de investigación* (4ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Morles, V. (2002). *Ciencia, tecnología y sus métodos*. Caracas: Coordinación central de estudios de postgrado de la Universidad Central de Venezuela.
- O'Briens, J. (2001). *Sistemas de información gerencial* (4ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- O'Conor, J. y Seymour, J. (2000). *Introducción a la PNL*. Barcelona: Urano.
- Paladino, M. y Álvarez, C. (2006). *Comunicación empresarial responsable*. Buenos aires: Temas.
- Palella, S. y Martins, F. (2004). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Ramírez, T. (2007). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México. Thomson.
- Rubio, P. (2008). *Introducción a la gestión empresarial*. [Libro en línea]. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros.html>.
- Seijo, C. (2009). La ética y la comunicación: el eslabón fundamental en las organizaciones de servicio público. *Revista del centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales de la Universidad Rafael Belloso Chacín*. [Revista en línea], 5 (2). Recuperado de <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/index.html>.

Torres, E. (2006). Evolución del empleo en el sector terciario en Venezuela. *Revista Visión Gerencial*. 5 (1).

Velasco, L. (2005). *Efectos de un programa basado en el modelo de programación neurolingüística sobre la comunicación docente en el aula*. [Tesis en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Rafael Urdaneta, de Maracaibo. Recuperado de <http://www.uru.edu/biblioteca.htm>.

www.bdigital.ula.ve