



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración.

“SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN USEBEQ, UNA PROPUESTA PARA EFICIENTAR SUS PROCESOS”.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

Ana María Bustamante Garduño

Dirigido por:

M. A. Francisco Ríos Osornio

SINODALES

M.A. Francisco Ríos Osornio
Presidente

DR. Jorge Ramos Martínez
Secretario

DRA. Clara Escamilla Santana
Vocal

DR. Fernando Barragán Naranjo
Suplente

M.C. Gina Nardoni Macedo
Suplente

M.C. JOSE ANTONIO INCLÁN MONTES
Director de la Facultad de Contaduría y Administración

DR. SERGIO QUESADA ALDANA
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Septiembre del 2005
México

No. Adq. H 70244

No. Título _____

Clas. TS

658.45

B982s

Ej 1

RESUMEN

El objetivo de la presente tesis es realizar un diagnóstico de la Comunicación Interna en USEBEQ, a través de investigación documental, entrevistas informales, observación y la aplicación de 252 encuestas formales, las cuales fueron contestadas por igual número de trabajadores al servicio de la educación del Estado de Querétaro; tomando en cuenta una población de 14,500 empleados; se hizo una comparación de la información obtenida en las encuestas formales e informales con la teórica, obteniendo como resultado un nivel regular de eficiencia en la comunicación interna de la institución. Debido a lo anterior se hace una propuesta para la creación de un área responsable de la comunicación interna, con sus atribuciones y responsabilidades.

(Palabras clave: comunicación, diagnóstico, propuesta)

SUMMARY

The objective of the present thesis is to make a diagnosis of the Internal Communication in USEBEQ, through documentary investigation, informal interviews, observation and the application of 252 formal surveys, which were answered by the same number of workers of the service of the education of the State of Querétaro; taking into account a population of 14.500 employees; a comparison was done of the data obtained in the formal and informal surveys with the theoretics, obtaining as a result a regular level of efficiency in the internal communication of the institution. As a consequence of this study we make a proposal for the creation of an area responsible for internal communication, with its attributions and responsibilities.

(Key words: **communication, diagnose, offer**)

Índice

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Índice	iii
Índice de cuadros	iv
Índice de tablas	v
Introducción	1
I MARCO TEÓRICO	4
1.1 Antecedentes Históricos	4
1.2 Organizaciones Sociales	8
1.3 El Proceso de Comunicación	10
1.4 Redes de Comunicación	12
1.5 Medios de Comunicación	22
1.6 Barreras de la Comunicación	23
1.7 Los medios electrónicos en la comunicación	30
1.7.1. Tele conmutación.	30
1.7.2. Redes de cómputo.	30
1.7.3. Internet	31
II. LA USEBEQ	32
2.1 Resultado de encuestas informales, experiencia y observación	32
2.3 Barreras de la comunicación	47
2.4 Encuestas	53
2.5 ¿Qué sucedió después de la observación, la experiencia y las encuestas aplicadas?	55
2.6 Resultados de la encuesta aplicada	64
2.7 Hipótesis y su comprobación	67
III. PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN USEBEQ	68
CONCLUSIONES	71
Referencia Bibliográfica	72
REFERENCIAS	
Anexo 1	
Anexo 2	
Anexo 3	

Índice de Cuadros

Cuadro	Página
1. Principales propósitos de la comunicación como actividad gerencial.	7
2. Modelo del proceso de comunicación.	10
3. Efecto de diferentes patrones de comunicación sobre las personas.	12
4. Flujo de la información en una organización.	16
5. Fortalezas y debilidades de la comunicación.	29

Índice de Tablas

Tabla	Página
1. Objetivos y características de la comunicación descendente.	14
2. Objetivos y características de la comunicación ascendente.	17
3. Objetivos y características de la comunicación horizontal.	19
4. Niveles Educativos de Educación Básica.	33

INTRODUCCIÓN

Las comunicaciones internas son una construcción diaria: en las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y de reflexión (seminarios, reuniones, clases), en la difusión de mensajes (notas, memorandos, teléfono, carteleras), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.

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

Se puede pensar que el hecho de manejar el mismo código garantiza una comunicación exitosa; esto no es suficiente, ya que hay muchos ingredientes que de una u otra manera contribuyen a acercar las personas y a estrechar vínculos: vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez equipo.

Desconocer esta realidad, lleva a unas relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores y suposiciones que desvirtúan y lo bloquean todo intento de comunicación; de esta manera el colectivo se desintegra.

Toda persona comprometida con la organización, interactúa cooperativamente, desea ser aceptada y espera que sus opiniones se tomen en cuenta; pero los objetivos se cumplen cuando existe consenso de todos los implicados.

Pero el no saber escuchar, el no querer va deteriorando lentamente la comunicación y la organización pierde fuerza y es presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan al desmoronamiento, pues el hombre como ser

social, necesita del grupo para su subsistencia, para la defensa y para desarrollarse.

Mi primer acercamiento hacia el tema de la comunicación surgió por observación personal y mi cuestionamiento fue: ¿Cómo funciona la comunicación interna en USEBEQ?; posiblemente presenta fallas.

Es necesario hacer un diagnóstico para responder a la anterior interrogante, y a la vez conocer la eficiencia que presentan los flujos de información, posiblemente la respuesta a las fallas de comunicación sea la falta de independencia en sus procesos de las oficinas regionales. (Jalpan, Cadereyta y San Juan del Río) de USEBEQ, quizás la tradicional forma de comunicación a través de la estructura está provocando el incremento de poder en los mandos medios y el retraso en el logro de las metas institucionales.

Mediante el diagnóstico se valoran, cómo se articulan la información y la comunicación, cómo fluyen en los diferentes ámbitos y niveles; si a través de ellas se dinamizan y proyectan políticas pertinentes a la dirección, a la estructura y a la cultura organizacional; si la información y la comunicación informales se procesan y se canalizan institucionalmente, para que trasciendan el nivel del rumor, de la opinión, del comentario inadvertido y se vuelvan comunicación estratégica que interprete, canalice, capitalice e incorpore el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente importante para la acción productiva de la organización. Si se ofrecen elementos de juicio para la toma de decisiones por la prontitud de la gestión, si se optimizan recursos para la planeación y contribuyen a la organización interna y disminuye la dispersión, de esfuerzos, de recursos humanos, de técnicas y tecnologías.

Con la mejor intención, abordé la tarea de buscar los datos que me permitieran hacer la lectura del estado actual de las comunicaciones internas en USEBEQ.

La investigación realizada es descriptiva-explicativa y está dividida en dos partes: la primera consiste en información documental obtenida a través de libros especializados así como en artículos de Internet que proporcionen información a cerca de la comunicación en general.

En la segunda parte se realizaron entrevistas formales e informales a empleados al servicio de la educación básica en el Estado de Querétaro.

Posteriormente presento una comparación entre la información teórica encontrada en libros e Internet y la obtenida a través de encuestas. Finalmente hago una propuesta para mejorar la comunicación interna y por lo tanto eficientar sus procesos.

Por fortuna, las organizaciones han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas. Es prioritario dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Históricos

En una organización, los administradores requieren de la información necesaria para la correcta realización de sus labores. La comunicación no sólo debe fluir en sentido descendente o ascendente por la estructura organizacional, sino también horizontal y diagonalmente. La comunicación puede efectuarse por escrito, pero la mayor parte de la información se comunica oralmente. En ocasiones la comunicación se entorpece por barreras y fallas en el proceso de comunicación. En la actualidad los medios electrónicos mejoran la comunicación en las organizaciones.

En el presente capítulo se exponen los conceptos básicos de la comunicación:

Comunicación es una palabra que proviene del latín *communicatio* que significa trato, correspondencia entre dos o más personas.

“La comunicación se puede definir como la transferencia de información de un emisor a un receptor”.¹

Cuando alguien comunica algo es con la intención de modificar o reclamar un comportamiento de la persona que está recibiendo la comunicación, ya sea en opinión, actitud o conducta.

“La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. La comunicación puede ser

¹ Herbert J. Chrudden, Arthur y W. Sherman Jr., *Administración de personal*, México, Ed. CECSA, 25ª Edición, 2002, pág 313

entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual la organización o el organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente y relaciona sus partes y sus procesos internos uno con otro”.²

Desde tiempos remotos, Aristóteles, definía al hombre como un “animal social”, -σοον πολιτικον-, e igualmente como un “animal que habla”, queriendo significar con ello su capacidad para que, a través de los lenguajes creados por él, haciendo uso de símbolos de carácter oral, escrito, mímico o gráfico, de cualquier tipo, pueda establecer nexos inteligentes con sus congéneres, haciendo comunes, -comunicándoles-, sus ideas, pensamientos, emociones y sentimientos, buscando así obtener la colaboración necesaria para superar sus limitaciones personales y permitirle su desarrollo integral, a través de los esfuerzos de colaboración y concertación resultantes de la “acción social”.

La capacidad para poder expresar su pensamiento a sus congéneres y, la posibilidad de ser comprendido por ellos, marca la enorme diferencia entre la persona humana y los otros seres vivos.

Desde los antiguos trazos encontrados en diversas cavernas alrededor del mundo, mucho han progresado los medios y formas que el ingenio de la humanidad ha encontrado para avanzar en esta materia.

Es a mediados del siglo XX, cuando a la par de otros grandes progresos en la ciencia y tecnología, los relacionados con las mejoras en los medios electrónicos para la transmisión y difusión de información en forma de voz, imagen y datos, se desarrollan con una velocidad y aceleración vertiginosas.

En el inicio del siglo XXI, la humanidad se encuentra en un proceso de globalización, generado en gran medida por esa extraordinaria capacidad física para comunicarse que el dominio del conocimiento de la electrónica a puesto a su

² Herbert J. Chruden, Arthur y W. Sherman Jr., *Administración de personal*, México, Ed. CECSA, 25ª Edición, 2002, pág 313

servicio, disponiéndose, ahora, de sistemas tales como el "Internet", que continúan desarrollándose con tecnologías cada vez más complejas, cuyo límite no se percibe aún.

Como contraste, o como paradoja, pareciera que el mundo se encuentra viviendo épocas en que todos hablan, pero donde la voluntad de escuchar se ha reducido en forma notable, privando una creciente tendencia hacia el individualismo, al egoísmo y a la falta de colaboración, que se han traducido en la multiplicación de conflictos sociales de toda índole.

Como lo plantea Michel Crozier, (*La société bloquée*: 1970) pareciera que la humanidad se encuentra encerrada en una trampa construida por ella misma mediante el diseño de sus estructuras sociales que frenan y dificultan el libre ejercicio de los procesos de comunicación, acarreando con ello situaciones de confusión, disgusto, conflicto, revanchismo, competencia y aislamiento.

Así, los juegos de poder que forman parte de las relaciones sociales, la estratificación de las organizaciones y el individualismo extremo son, entre otras, las barreras más importantes que impiden, limitan ó deforman las comunicaciones entre personas, grupos y organizaciones.

Permanentemente, la persona humana adopta una serie de actitudes y, a través de ellas comunica, en forma verbal ó no, sus ideas, emociones y sentimientos, provocando la generación de determinadas reacciones, en forma de comportamientos, en los seres que lo rodean.

La comunicación no se limita a la transferencia de una cierta cantidad de información, sino que adicionalmente y en forma simultánea, induce un comportamiento en el que la recibe. A dicho comportamiento se le llama también acción social.

Después de analizar las consecuencias del experimento de Hawthorne el cual consistió en “verificar la correlación entre la productividad e iluminación en el área de trabajo”³ y los experimentos sobre liderazgo, los investigadores centraron su atención en las oportunidades de escuchar y aprender de las reuniones de grupo, y observar los problemas de comunicación intergrupales en las empresas. Se identificó la necesidad de aumentar la competencia de los administradores, a través del trato interpersonal, para enfrentar con éxito los complejos problemas de comunicación y establecer confianza en las relaciones humanas.

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

- a) Asegurar la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas.
- b) Incentivar la franqueza y confianza entre los individuos y los grupos en las empresas.

La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos que se describen en la figura siguiente.

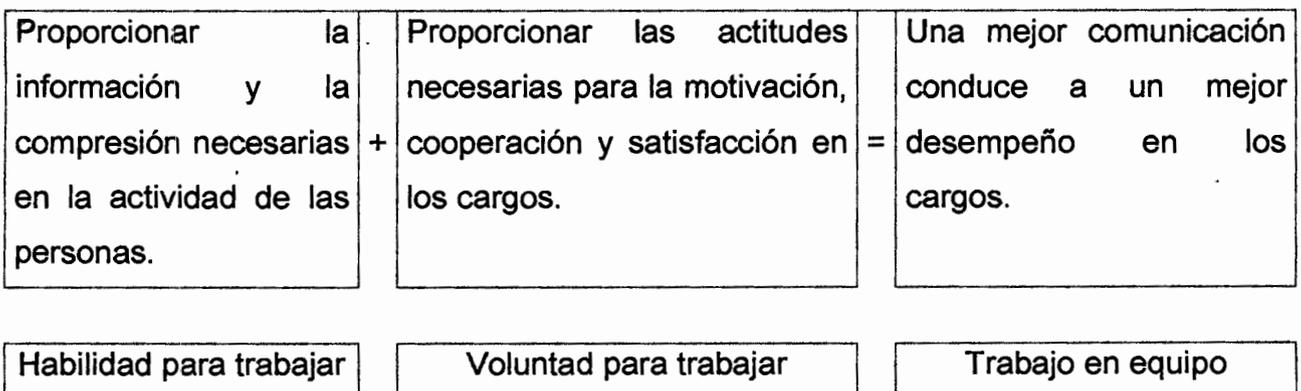


Figura 1. Principales propósitos de la comunicación como actividad gerencial (Chiavenato, 1999, 162).

³ Chiavenato Adalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 5ª edición 1999, pág 119

En conjunto los dos propósitos que se especifican en la figura anterior traen como consecuencia un mejor trabajo en equipo.

En la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es muy importante para la relación entre las personas y para explicar con claridad a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Estos deben recibir de sus superiores la información que satisfaga sus necesidades y a su vez los superiores deben saber con precisión que sucede con los subordinados. "La Teoría de las Relaciones Humanas hace énfasis en el desarrollo de grupos y no en el comportamiento, por lo cual la comunicación es un fenómeno social".⁴

1.2 Organizaciones Sociales

"La socialización es el proceso a través del cual la persona humana aprende e interioriza, durante el curso de su vida, los elementos socio-culturales de su entorno, integrándolos a la estructura de su personalidad mediante la influencia de sus propias experiencias y por la acción de agentes sociales significativos mediante los procesos de comunicación y, por su adaptación al medio ambiente social en que vive".⁵

Es evidente que el elemento esencial para que la persona humana se socialice es el contacto y la comunicación con sus iguales, siendo entonces el lenguaje el factor que permite la convivencia armónica entre los distintos grupos sociales, desde el nivel de la familia nuclear, hasta la humanidad como un todo.

Se debe destacar el hecho de que, sin una comunicación eficaz entre los integrantes de los grupos sociales, la concertación de voluntades y la armonía en

⁴ Chiavenato Adalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 5ª edición 1999, pág 163

⁵ Apuntes de la Materia *Desarrollo del Elemento Humano*, Dr. Carlos de Mucha Icazbalceta.

las acciones particulares, se ven afectadas negativamente en forma importante, incidiendo tanto sobre los resultados personales, como los generales.

Las organizaciones sociales son sistemas abiertos, contruidos para alcanzar determinados objetivos y cuya operación se basa, principalmente en un dinámico intercambio de información, en donde las comunicaciones, internas dentro del sistema y, externas en sus relaciones con su entorno, son vitales para el logro de sus metas.

Las Organizaciones Sociales son construcciones humanas destinadas a servir como herramientas para el logro de los objetivos planteados por los individuos y tales instrumentos no podrían funcionar sin el elemento básico que permite la coordinación de los esfuerzos de sus integrantes, esto es, de los procesos de comunicación indispensables para mantener la orientación, armonía, pertinencia y evaluación de las actividades realizadas.

No obstante lo anterior, el problema más serio y recurrente encontrado en la operación de las organizaciones sociales es precisamente el relacionado con la calidad y eficacia de las comunicaciones en virtud de las características espirituales que forman parte de la identidad de las personas, esto es, de su libertad, su voluntad, su cultura y sus valores.”⁶

Los tres dominios de la comunicación

- ✓ **La Sintaxis:** Relacionada con la parte estructural de las comunicaciones, tales como la selección de los códigos, de los canales, del ruido y la distorsión de los mensajes, de la redundancia, etcétera.
- ✓ **La Semántica:** Cuyo campo corresponde a los símbolos empleados en el proceso de la comunicación, así como de su significado e interpretación por parte de los sujetos involucrados en el proceso.
- ✓ **La Pragmática:** Que atiende a los resultados producidos, tanto en el emisor como en el receptor de los mensajes transmitidos, en función de los beneficios reales o percibidos.

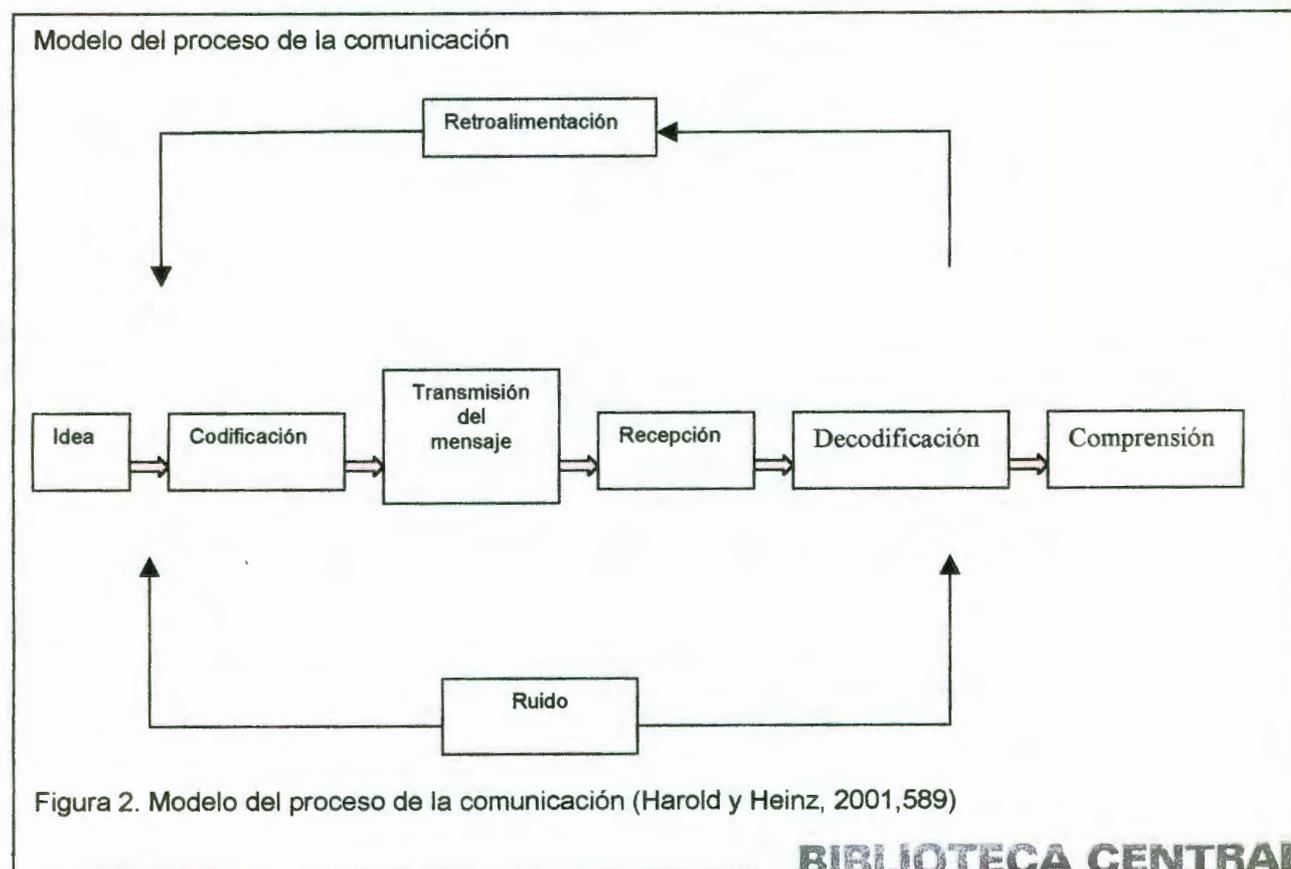
⁶ Apuntes de la Materia *Desarrollo del Elemento Humano*, Dr. Carlos de Mucha Icazbalceta.

De lo anterior podemos desprender que los dominios correspondientes a la sintaxis y a la semántica se pueden considerar como aspectos de carácter mecánico del proceso de la comunicación, en donde las personas eligen, diseñan o construyen los códigos, lenguajes, símbolos, canales, etcétera, que serán utilizados en las etapas de transmisión y recepción entre la fuente emisora y la fuente receptora para la retroalimentación.

Por otro lado, al dominio pragmático lo podemos calificar como la parte orgánica del proceso, en donde intervienen la intencionalidad de las partes mediante el ejercicio de sus voluntades y su libertad para que la comunicación se lleve a cabo en beneficio de los participantes, en lo individual y/o en lo colectivo.

1.3 El Proceso de Comunicación

El proceso de comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor.



La figura 2 muestra todos los elementos que se encuentran dentro del proceso de comunicación, a continuación se da una breve explicación de cada uno de ellos.

Emisor del mensaje.

La comunicación empieza en el emisor, el cual posee una idea que a continuación codifica de tal manera que puede ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor. Aunque por lo general se piensa que un mensaje se codifica en español, existen muchos otros medios de codificación, como la traducción de una idea a un lenguaje de cómputo.

Uso de un canal para la transmisión del mensaje.

La información se transmite por un canal que une al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y se le puede transmitir por medio de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama ó la televisión. Esta última también permite, desde luego, la transmisión de gestos y otras señales visuales. A veces se usan dos ó más canales. En una conversación telefónica, por ejemplo, dos personas pueden llegar a un acuerdo básico que confirmen después en una carta. Dado que se dispone de muchas opciones, todas ellas con sus propias ventajas y desventajas, la adecuada selección del canal es vital para una comunicación efectiva.

Escoger el medio o canal adecuado para el mensaje es muy importante. En el caso de mensajes formales el mejor medio es la comunicación escrita, para evitar distorsiones y poder formalizar el mensaje a través de firmas y sellos. El problema aquí es que si el mensaje es sumamente extenso, el receptor tiende a leer partes del mensaje, lo que trae consigo las distorsiones que desde un principio se quieren evitar. Cuando se requiere retroalimentación, como son sugerencias ó aclaraciones el mejor medio es la comunicación oral. Cuando el mensaje es de carácter informativo, se puede hacer uso de medios audiovisuales (acetatos ó diapositivas), en cualquiera de los casos la información siempre debe ser clara y concisa.

Receptor del mensaje

El receptor debe estar preparando para recibir el mensaje, a fin de que pueda decodificarlo y convertirlo en ideas. Por lo tanto, la comunicación no es completa si no es comprendida. La comprensión debe estar presente tanto en la mente del emisor como del receptor.

1.4 Redes de Comunicación

Cada persona puede escoger un canal de comunicación para enviar un mensaje a otra persona. Cada patrón o canal de comunicación presenta características diferentes de eficiencia, rapidez, coherencia, exactitud, etc. "Al comienzo, el estudio de las redes de comunicación intentó encontrar la mejor manera de comunicarse dentro de las empresas, pues los datos y la información se envían con una inmensa variedad de propósitos, la manera eficaz de comunicar mensajes depende de factores situacionales".⁷

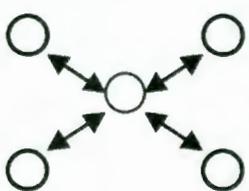
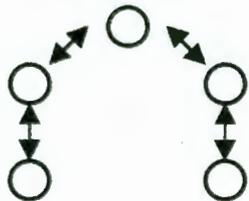
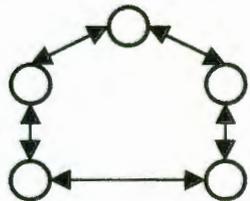
Redes de comunicación			
Características	Rueda	Cadena	Círculo
Rapidez de influencia	Rápida	Rápida	Lenta
Exactitud	Buena	Buena	Pobre
Énfasis en el líder	Muy marcado	Marcado	Ninguno
Moral	Muy pobre	Pobre	Muy bueno
Flexibilidad en el ejercicio del cargo	Lenta	lenta	Muy rápido

Figura 3. Efecto de diferentes patrones de comunicación sobre las personas.

⁷ Chiavenato Adalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 5ª edición 1999, pág

Según Chiavenato, Leavitt experimentó con un grupo de cinco personas para verificar cuál es la mejor estructura de redes o cadenas de comunicación. Intentó construir tres tipos de redes: rueda, cadena y círculo. En tareas sencillas, la rueda es mucho más eficiente que la cadena; a su vez ésta es más eficiente que el círculo. En otras palabras, los individuos colocados en rueda necesitan pocos intentos para resolver los problemas con orden, nitidez, claridad, rapidez y buena estructuración, con el mínimo de mensajes. En el círculo grupos similares resuelven el mismo problema con menor rapidez, nitidez, orden y claridad con relación a las tareas individuales y a la estructura de la organización y gastan más papelería. Cuando se introduce una idea nueva es más aceptada con mayor rapidez en el círculo que en la rueda. Si se introduce la idea nueva en la rueda es posible ser rechazada con la disculpa de que todos están ocupados. En ciertas actividades empresariales que exigen velocidad, claridad organizativa, orden en la tarea, buen uso del papel, etc., la rueda, por ser altamente rutinaria, por no abarcar muchos aspectos y por su carácter centralizado, parece funcionar mejor. Pero si aparte de la eficiencia se involucran aspectos como creatividad, innovación, flexibilidad en el tratamiento de nuevos problemas, moral generalmente alta, el círculo parece funcionar mejor porque es más igualitario y descentralizado.

Dentro de las organizaciones se utilizan redes de comunicación, para difundir los mensajes, estas redes pueden ser líneas formales o informales de comunicación.

En las redes formales está la comunicación formal, la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal. Las redes informales son las relaciones que surgen en la organización cuando algunas personas se asocian entre sí para comentar aspectos más de carácter personal que de trabajo.

A continuación se definen cada una de las redes de comunicación.

Comunicación formal: “Los mensajes se envían respetando la jerarquía dentro de la organización, esta puede ser descendente, ascendente u horizontal”.⁸

Comunicación descendente: “Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones”.⁹

Gerente → Supervisor → empleados → obreros → técnicos, etc.

Objetivos	Características
✓ Distribución de tareas	✓ Restringida.
✓ Coordinación de acciones	✓ Órdenes concretas.
✓ Capacitación de cuadros	✓ Observaciones de control

Tabla 1. Objetivos y características de la comunicación descendente.

Es muy importante que la información que los directivos emitan sea muy clara y precisa para que los administradores ó gerentes la entiendan y a su vez transmitan a los trabajadores las instrucciones precisas acerca de su trabajo, para que ellos sepan qué se debe hacer, cómo, cuándo, para qué y por qué hacerlo.

Cuando los directivos no hacen revisiones periódicas de los planes, metas y objetivos organizacionales, los trabajadores pueden caer en la “trampa de la actividad”, que no es otra cosa que la realización de actividades diarias de los trabajadores sin saber exactamente hacia donde se dirigen o cuál es su aportación para el logro de los objetivos de la organización. Es importante esta revisión ya que los mercados, los sistemas de producción, las necesidades y las expectativas están en constante movimiento, si la organización permanece indiferente a esos cambios se cae en la trampa. Por esta razón, se menciona que una revisión periódica de los

⁸ Herbert J. Chruden, Arthur y W. Sherman Jr., *Administración de personal*, México, Ed. CECSA, 25ª Edición, 2002, pág 317

⁹ Harold Koontz, *Administración, una perspectiva global*, México, Ed. McGraw Hill, 11ª Edición, 1998, pág. 594

objetivos institucionales hace que los trabajadores le encuentren sentido a sus actividades diarias. Y por supuesto los gerentes deben conocer perfectamente los objetivos de las organizaciones, en caso contrario no sería posible esperar buenos resultados pues cuando los niveles jerárquicos altos desconocen lo primordial de la organización los niveles más bajos tienden a perderse.

Es responsabilidad del administrador contar con la información necesaria para llevar a cabo su trabajo y resolver las dudas de los trabajadores.

A través de la comunicación los administradores o gerentes se ganan la confianza y credibilidad de los trabajadores con respecto a la información que se les proporciona, cuando no exista esta confianza siempre habrá un cuestionamiento de los mensajes que emita el administrador o gerente.

Las instrucciones deben ser claras los gerentes o administradores y los trabajadores deben reunirse para:

1. Revisar los objetivos organizacionales.
2. Saber cuáles son los resultados que se esperan a futuro y cuáles son las actividades que debe realizar cada trabajador. El exceso de información es tan grave como la nula información.

Otra necesidad de comunicación es la retroalimentación sobre el desarrollo del trabajo, pero no sólo es una retroalimentación formal, es muy importante que el gerente sea constante en la comunicación con el trabajador cuando se están presentando problemas en el desarrollo de sus actividades, para esto la comunicación informal juega un papel muy importante.

Cuando un gerente o administrador está en constante comunicación con los trabajadores, éstos sienten que son importantes en la organización y se esmeran por realizar mejor su trabajo obteniendo un mejor rendimiento y actitudes más favorables de cada uno de ellos.

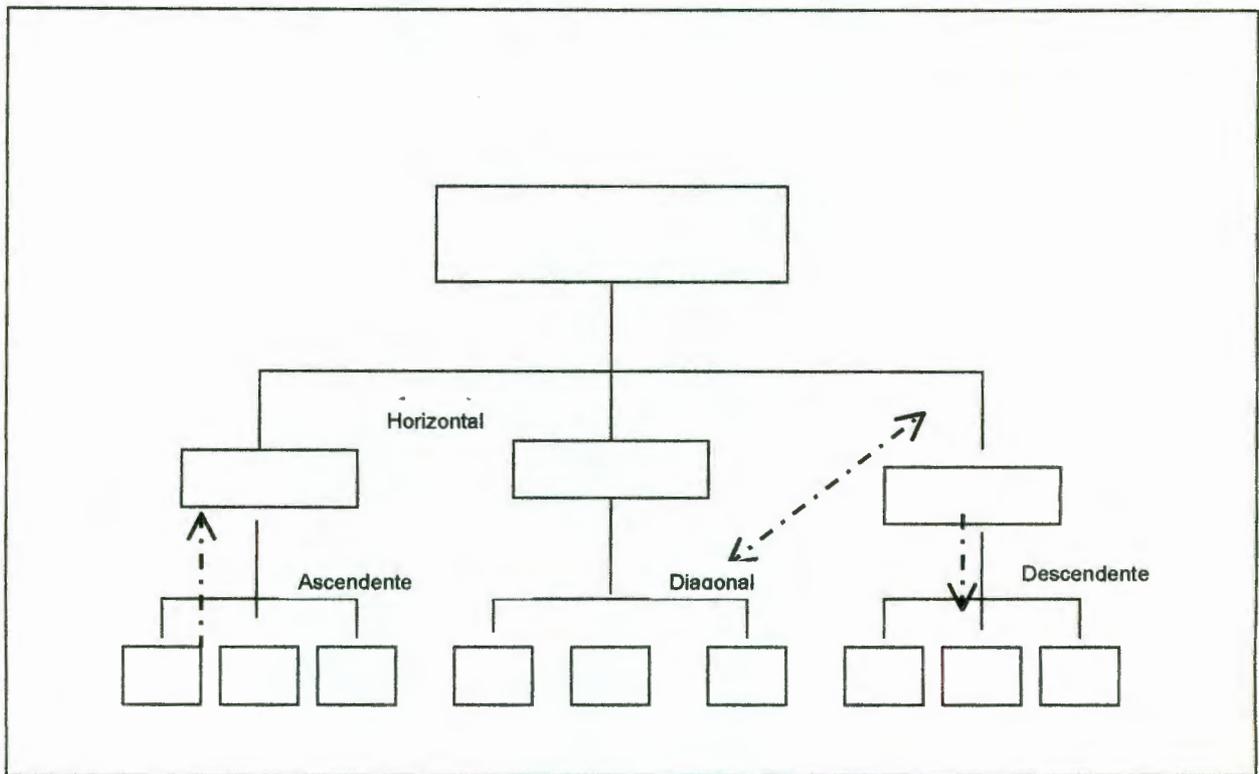


Figura 4. Flujo de la información en una organización (Harol y Heinz, 1998, 594).

Comunicación ascendente: “La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Por desgracia, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables. No obstante, la transmisión objetiva de información es esencial para efectos de control. La alta dirección debe conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización, los datos financieros, las opiniones de los empleados de los niveles inferiores, etc.”¹⁰

¹⁰ Harold Koontz, *Administración, una perspectiva global*, México, Ed. McGraw Hill, 11ª Edición, 1998, pág. 588

Objetivos	Características
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reporte. ✓ Medición de desempeño. ✓ Control. ✓ Adquisición de poder 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limitada-Sesgada. ✓ Uso de canales formales

Tabla 2. Objetivos y características de la comunicación ascendente.

La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente (aparte de la cadena de mando) son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, el establecimiento conjunto de objetivos, las redes naturales, las reuniones grupales, la práctica de una política de "puertas abiertas", los cuestionarios para medir la moral de los empleados, las entrevistas de salida y el defensor de los derechos.

La comunicación ascendente brinda una retroalimentación a los directivos de cómo están recibiendo la información los trabajadores y pueden detectarse las inconformidades o las causas de una baja productividad y buscar la solución antes de llegar a un conflicto, como puede ser una huelga o un paro de actividades, a través de ella se mide el clima organizacional. Con la comunicación ascendente los trabajadores pueden tomar parte en las decisiones a través de ideas o sugerencias de su trabajo, esto influye positivamente en la motivación de los trabajadores, en la satisfacción con sus actividades y genera una mayor productividad. Esta comunicación permite que el trabajador se sienta tomado en cuenta, que acepte con mayor facilidad las decisiones ejecutivas, mejora el conocimiento de los ejecutivos hacia los trabajadores.

La comunicación ascendente puede propiciarse a través de reuniones con los trabajadores, en las cuales se hable de los problemas del trabajo, necesidades y

las prácticas gerenciales que faciliten el desempeño del personal. Otra forma es la política de puertas abiertas, significa que cualquier trabajador puede hablar con un ejecutivo de nivel superior, para exponer algún problema o situación importante. Obviamente la primera instancia es hablar con el jefe inmediato, pero el trabajador sabe que de no existir alguna respuesta puede acudir a otro nivel superior. Las cartas de los trabajadores a los ejecutivos permiten dar a conocer sus quejas ó sugerencias.

En las reuniones informales puede lograrse una mejor comunicación ascendente, mucho mas fácilmente que dentro del ambiente de la organización.

Comunicación horizontal: "Es la que se establece entre trabajadores de un mismo nivel jerárquico, los cuales se comunican entre sí para un mejor desempeño y coordinación de sus actividades para alcanzar los objetivos de la organización".¹¹

La comunicación horizontal surge como respuesta a la necesidad que tienen los trabajadores para obtener información de otros departamentos para un mejor desempeño de sus actividades, esta comunicación se considera abierta ya que los participantes pertenecen a un mismo nivel jerárquico, no existen distinciones entre ellos, es más rápida y permite tomar decisiones mas fácilmente ahorrando tiempo. Lo anterior se basa en los estudios de Henry Fayol (1841-1925) conocido como el Padre de la teoría moderna de la Administración. El decía que los trabajadores de un mismo nivel jerárquico, se podían comunicar entre sí, siempre y cuando tuvieran la autorización de sus supervisores y después comunicarían a éstos los resultados obtenidos, este canal se estableció para ahorrar tiempo en la toma de ciertas decisiones que eran urgentes, otra manera era seguir los canales de comunicación ascendente y esperar una respuesta a través de la comunicación descendente.

¹¹ Koontz, *Administración, una perspectiva global*, México, Ed. McGraw Hill, 11ª Edición, 1998, pág. 594

Objetivos	Características
✓ Delimitación de responsabilidades.	✓ Limitada
✓ Coordinación de acciones.	✓ Formal
✓ Integración de equipo.	
✓ Juego de poderes	

Tabla 3. Objetivos y características de la comunicación horizontal.

Comunicación cruzada: “La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí”.¹²

Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este tipo de comunicación ocurre cuando miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos u organizaciones de proyectos. Finalmente la comunicación atraviesa las fronteras organizacionales cuando, por ejemplo miembros del personal administrativo con autoridad funcional o de asesoría interactúan con administradores de línea de diferentes departamentos.

Dado que la información puede no seguir la cadena de mando, es necesario contar con protecciones para evitar problemas potenciales. Específicamente, la comunicación cruzada debe apoyarse en el entendido de que:

Las relaciones cruzadas serán estimuladas siempre que resulten apropiadas,

¹² Harold Koontz, *Administración, una perspectiva global*, México, Ed. McGraw Hill, 11ª Edición, 1998, pág. 588

Los subordinados se abstendrán de establecer compromisos que excedan su autoridad,

Los subordinados mantendrán informados a sus superiores de las actividades interdepartamentales importantes.

Comunicación informal: “La comunicación informal se encuentra entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independientes de su autoridad y de las funciones de su puesto”.¹³

La comunicación informal, es información no oficial que surge de la interacción de los trabajadores de la misma organización y que se transmite en forma oral. Esta comunicación complementa la información formal, contiene datos exactos o cercanos a la realidad, aunque no informa la realidad completa. También puede surgir de una situación de inseguridad en la organización en la cual los trabajadores buscan unirse. Cuando el trabajador no tiene información respecto a un suceso, la buscará en los canales informales, el motivo es un interés personal o emocional respecto a una situación, también para desacreditar a un compañero que no simpatiza con otro o cuando recibe información nueva y quiere darla a conocer, esta comunicación se propicia por ejemplo a la hora de la comida, en el autobús que transporta al personal. La influencia de este tipo de comunicación puede ser favorable o desfavorable.

“El rumor forma parte de la comunicación informal, y se refiere a toda la información errónea o fragmentada sin fundamento o evidencia formal sobre algún acontecimiento, sólo en algunas excepciones esta información es exacta o verdadera, se transmite por canales informales y no se dirige a personas específicas”.¹⁴

¹³ Herbert J. Chruden, Arthur y W. Sherman Jr., *Administración de personal*, México, Ed. CECSA, 25ª Edición, 2002, pág 323

¹⁴ Herbert J. Chruden, Arthur y W. Sherman Jr., *Administración de personal*, México, Ed. CECSA, 25ª Edición, 2002, pág 323

La condición que origina el rumor es un suceso de importancia en la organización y del cual los directivos no dan la información oficial. El rumor es información que se distorsiona con cada persona que la transmite porque ésta le quita o le añade nuevos elementos.

El rumor es muy rápido y puede generar consecuencias negativas en la organización, por lo mismo algunas soluciones para evitar los rumores son: dar a conocer los hechos reales a través de una persona digna de crédito, mejorando la comunicación formal y buscar la fuente de los rumores para tratar de identificar las intenciones que se tienen.

Por otra parte según Herbert J. Chruden, Arthur y W. Sherman Jr. las tres categorías generales de información que las organizaciones comunican son: la explicativa, la correctiva y la educativa. La información explicativa sitúa las noticias y sucesos de la organización en un plano que es relevante para cada uno de los grupos, por ejemplo la publicación de resultados de la organización. La información correctiva se utiliza para corregir las fallas de la información explicativa y debe de abarcar todos los aspectos de la información que han generado que la competencia las utilice como desinformación popular y como insinuaciones malévolas, por ejemplo las corporaciones multinacionales causan fluctuaciones monetarias. El objetivo de la información correctiva es defender la credibilidad del emisor, también se dice que podría tener una acción de contraataque a las agresiones infundadas.

La información educativa, se considera parte del programa de comunicación a largo plazo, es más constructiva y positiva, su objetivo es ampliar el conocimiento y los horizontes del interés de los grupos seleccionados y pretende evitar la necesidad de emplear la información correctiva que se genera después de los hechos.

1.5 Medios de Comunicación

Una vez que el administrador o gerente identifica a cada uno de los grupos de receptores de la información y de sus horizontes de interés, analiza el grado en que puede satisfacer esas necesidades, también tiene que decidir, cuál es el mejor medio de comunicación para que la información sea recibida y comprendida.

Comunicación Escrita, Oral y no Verbal

“Los medios de comunicación oral y escrita poseen características favorables y desfavorables; por consiguiente, a menudo se emplean en su conjunto para que las cualidades favorables se complementen entre sí. Además se pueden usar recursos visuales tanto de la comunicación oral como de la escrita”.¹⁵ Por ejemplo, una conferencia en una sesión de capacitación administrativa puede resultar más eficaz si se emplean materiales escritos, transparencias, videocintas y películas. La experiencia demuestra que cuando un mensaje se repite a través de diversos medios, las personas que lo reciben lo comprenden mejor.

En la selección de los medios se deben considerar el comunicador, el público y la situación. Si a un ejecutivo le resulta incómodo dirigirse a un público muy numeroso, puede optar por la comunicación escrita en vez de pronunciar un discurso.

Comunicación escrita: Tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. La comunicación escrita también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos. Las desventajas de este tipo de comunicación son que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel. En consecuencia, puede pasar mucho tiempo antes de que se sepa si un mensaje fue recibido y debidamente comprendido.

¹⁵ Harold Koontz, *Administración, una perspectiva global*, México, Ed. McGraw Hill, 11ª Edición, 1998, pág. 597

Comunicación oral: La comunicación oral puede ocurrir en un encuentro frente a frente entre dos personas o en la exposición de un administrador ante un público numeroso; puede ser formal o informal y puede ser planeada o accidental.

La principal ventaja es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. La gente puede hacer preguntas y aclarar ciertos puntos. Y presenta ciertas desventajas como: no siempre se ahorra tiempo, se llevan a cabo muchas reuniones donde no se llega a acuerdos y sin resultados. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

Comunicación no verbal: Lo que una persona dice puede verse reforzado por la comunicación no verbal, como las expresiones faciales y los movimientos corporales.

1.6 Barreras de la Comunicación

Los problemas de comunicación suelen ser síntomas de problemas profundos. Por ejemplo una planeación deficiente puede ser causa de incertidumbres en la dirección que sigue una empresa. Asimismo, una estructura organizacional deficientemente diseñada bien puede no comunicar claramente las relaciones organizacionales. Las barreras en la comunicación pueden estar presentes en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación.

Algunas de las más importantes barreras en la comunicación son:

a) Falta de planeación

“Es frecuente que la buena comunicación sea obra del azar. Muy a menudo la gente habla y escribe sin antes pensar, planear y formular el propósito de su mensaje. No obstante, establecer las razones de una instrucción, seleccionar el canal más apropiado y elegir el momento adecuado son acciones que pueden favorecer enormemente la comprensión y reducir la resistencia al cambio”.¹⁶

¹⁶ Harold Koontz, *Administración, una perspectiva global*, México, Ed. McGraw Hill, 11ª Edición, 1998, pág. 597

b) Supuestos confusos

A pesar de su gran importancia, suelen pasarse por alto los supuestos no comunicados en los que se basa un mensaje. Por ejemplo, un cliente le envía a un proveedor una nota en la que le informa que visitará su planta. El cliente puede suponer por ese solo hecho que el proveedor lo recibirá en el aeropuerto, le reservará una habitación en un hotel, resolverá sus necesidades de transporte y preparará una revisión detallada del programa en la planta. Pero, por su parte, el proveedor puede suponer que el principal motivo de la visita del cliente a la ciudad es asistir a una boda y, por lo tanto, hará una visita rutinaria a la planta. Los anteriores supuestos no aclarados por ambas partes pueden resultar en confusión y pérdida de la buena voluntad.

c) Distorsión semántica

La distorsión semántica puede ser deliberada o accidental. Las palabras pueden provocar reacciones distintas. Para algunas personas el término "gobierno" puede significar interferencia o gasto deficitario, pero para otras puede significar ayuda, trato igual y justicia.

d) Mensajes deficientemente expresados

Aún siendo claras las ideas del emisor de la comunicación, su mensaje puede resentir palabras mal elegidas, omisiones, incoherencia, mala organización, oraciones torpemente estructuradas, obviedades y falta de claridad respecto de sus implicaciones. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, se puede evitar si se pone más cuidado en la codificación del mensaje.

e) Pérdida por transmisión y deficiente retención

Un mensaje que debe ser transmitido en serie se vuelve cada vez más impreciso. La deficiente retención de información es un problema muy serio. En algunas compañías suele usarse más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

f) Escucha deficiente y evaluación prematura

Escuchar exige total atención y autodisciplina, esto quiere decir que la persona que escucha no debe hacer juicios adelantados, sino que debe hacer un esfuerzo para entender el marco de referencia del hablante. Escuchar con simpatía puede reducir algunas de las frustraciones diarias de la vida en las empresas y resultar en una mejor comunicación.

g) Comunicación impersonal

La comunicación eficaz es más que transmitir información a los empleados. Requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza. Las reuniones informales, sin muestras de categoría ni imposición de autoridad formal, pueden resultar amenazadoras para un alto ejecutivo, pero los riesgos implicados son pocos frente a los beneficios que puede ofrecer una mejor comunicación.

h) Desconfianza, amenaza y temor

“La desconfianza, la amenaza y el temor minan la comunicación. En un ambiente en el que estén presentes estos factores, todo mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser producto de incongruencias en la conducta del superior, o de anteriores experiencias en las que el subordinado fue castigado por haberle transmitido honestamente a su jefe información desfavorable pero verídica. De igual modo, ante la presencia de amenazas (reales o imaginarias) la gente tiende a replegarse, adoptar una actitud defensiva y distorsionar la información. Lo que se necesita es entonces un ambiente de confianza, el cual facilita la comunicación abierta y honesta”.¹⁷

i) Período insuficiente para la adaptación al cambio

El propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden afectar a los empleados: cambios en el horario, lugar, tipo y orden de trabajo. Los cambios afectan a las personas de diferente manera, de modo que puede

¹⁷ Harold Koontz, *Administración, una perspectiva global*, México, Ed. McGraw Hill, 11ª Edición, 1998, pág. 598

tomar cierto tiempo reflexionar en el pleno significado de un mensaje. Es importante no forzar el cambio antes que los individuos puedan adaptarse a sus implicaciones.

j) Sobrecarga de información

Una persona que recibe excesiva correspondencia puede ignorar cartas que debería responder. Con mucha información puede cometer errores al momento de procesarla, los principales errores son:

Desestimar cierta información.

Cometer errores al procesarla.

Demora en el procesamiento de la información, ya sea permanentemente o con la intención de ponerse al día en el futuro.

Filtrar información, esta puede ser útil cuando se procesa primero la información más urgente e importante y se concede menos importancia a la menos urgente.

Por otra parte las personas reaccionan a la sobrecarga de información sencillamente rehuendo la tarea de comunicación. Ignoran la información o no comunican información a causa de la sobrecarga.

k) Diferencias entre individuos

Los individuos nacen con diferentes potencialidades, han tenido diferente experiencia durante su niñez y juventud y, como adultos han tenido patrones y supervisores que han ejercido cierta variedad de influencia sobre ellos. Todo esto puede constituirse en una barrera para la comunicación efectiva.

l) Diferencia en las percepciones

Los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes, lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

Cada individuo tiene un marco de referencia diferente el cual determina la forma como interpreta o percibe lo que ve o escucha.

m) Lenguaje

EL lenguaje, la edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

El ruido entorpece la comunicación

Lamentablemente, la comunicación se ve afectada por el "ruido", entendido como todo aquello que entorpece la comunicación. Por ejemplo:

- ✓ El ruido o un lugar muy cerrado pueden impedir el desarrollo de ideas claras.
- ✓ La codificación puede resultar a causa del uso de símbolos ambiguos.
- ✓ La transmisión puede verse interrumpida por la presencia estática en el canal, como ocurre a causa de una conexión telefónica deficiente.
- ✓ La falta de atención puede provocar una recepción inexacta.
- ✓ La decodificación puede resultar fallida a causa de la atribución de significados erróneos a palabras y otros símbolos.
- ✓ La comprensión puede verse obstruida por prejuicios.
- ✓ El cambio deseado puede no ocurrir a causa del temor a sus posibles consecuencias.
- ✓ Puesto que el lenguaje es un factor especialmente importante de la comunicación transcultural, no sólo la expresión verbal sino también la postura y los gestos pueden producir "ruido" y entorpecer la comunicación.

La mala comunicación y los efectos sobre la organización

Algunos de los malos efectos de la comunicación en la organización pueden ser:

- ✓ Confusión.
- ✓ Descoordinación.
- ✓ Desconfianza.
- ✓ Pérdida de liderazgo.
- ✓ Conflictos.

- ✓ Ineficiencia.
- ✓ Ineficacia.
- ✓ Creación de grupos informales.
- ✓ Creación de cotos de poder.
- ✓ Generación de rumores.
- ✓ Pérdida de competitividad

Los problemas de comunicación en las organizaciones, cuyo origen se ubique en los aspectos mecánicos del proceso mismo (sintaxis y semántica) son relativamente sencillos de resolver, o bien, de lograr mejoras importantes mediante la aplicación de tecnologías, metodologías, aparatos y mecanismos muy avanzados para resolver éste tipo de situaciones.

Por otro lado, cuando se trata de un problema de comunicación cuyas causas se encuentren en las actitudes de los actores frente a las formas de interrelacionarse y comportarse dentro de los diferentes grupos sociales a los que pertenecen, las posibles soluciones se encontrarán en el campo de las ciencias del comportamiento.

Como ya se indicó, el resultado de los procesos sociales al interior de las organizaciones son consecuencia de las actitudes observadas por los individuos en, y durante su interacción y ésta depende directamente de la eficacia de las comunicaciones, mismas que permiten, en última instancia, la coordinación adecuada de los esfuerzos personales.

Entonces, el esfuerzo encaminado hacia el desarrollo de las organizaciones debe enfocarse y mantenerse centrado hacia lograr un cambio de actitudes de todas las personas que las integran, de manera tal que:

- ✓ Se comprenda cabalmente cuál es el la razón de ser de la organización y su objetivo central.
- ✓ Se comprenda la función a desarrollar por cada individuo y su importancia para el logro de la meta organizacional.

- ✓ Se comprenda cabalmente cuál es el la razón de ser de la organización y su objetivo central.
- ✓ Se comprenda la función a desarrollar por cada individuo y su importancia para el logro de la meta organizacional.
- ✓ Se identifique el logro de la meta organizacional, como el mejor camino para alcanzar los objetivos particulares.
- ✓ Se comprenda la importancia de la colaboración como el único camino para el funcionamiento eficaz de la organización.
- ✓ Se comprenda que la comunicación veraz, oportuna y fluida dentro de toda la estructura organizacional disminuye los niveles de incertidumbre y construye espacios de confianza.
- ✓ Se comprenda que el verdadero poder se adquiere a través de estructuras informadas, con conocimientos y capacidades para tomar con oportunidad y eficacia, las decisiones que les corresponden.

Fortalezas y debilidades de la comunicación



Figura 5. Fortalezas y debilidades de la comunicación.

Apuntes de la Materia *Desarrollo del Elemento Humano*, Dr. Carlos de Mucha Icazbalceta.

1.7 Los medios electrónicos en la comunicación

Los administradores han adoptado gradualmente diversos recursos electrónicos que favorecen la comunicación. El equipo electrónico incluye macrocomputadoras, minicomputadoras, computadoras personales, sistemas de correo electrónico, teléfonos celulares. Aunque el surgimiento de las telecomunicaciones es muy reciente, varias organizaciones utilizan las nuevas tecnologías de diversas formas.

El modelo de sistemas de la administración demuestra que la comunicación es necesaria para el desempeño de las funciones administrativas y para la vinculación de la organización con sus condiciones externas.

1.7.1. Tele conmutación.

El extendido uso de las computadoras y la facilidad de enlazarlas por medio de líneas telefónicas a la microcomputadora han permitido lograr una comunicación a tiempo, significa que una persona puede trabajar en una terminal de cómputo instalada en su hogar en lugar de hacerlo en la empresa, consiguiendo con lo anterior mayor flexibilidad en el horario de trabajo, desaparición de congestiones de tránsito y la reducción del espacio necesario para las oficinas.

1.7.2 . Redes de cómputo.

El amplio uso de computadoras independientes suele dar lugar a la duplicación de esfuerzos. Personas en diferentes estaciones de trabajo pueden comunicarse entre si y tener acceso al mismo tiempo a otras computadoras. Por ejemplo varios usuarios pueden compartir impresoras, unidades de respaldo para el almacenamiento de archivos de datos. Existen muchas aplicaciones de las redes de

cómputo, como el correo electrónico y la recopilación y diseminación de datos industriales.

1.7.3. Internet

"Internet es la red de cómputo más grande del mundo, tuvo su origen en el año 1969 en el Departamento de Defensa de Estados Unidos, con el propósito de enlazar a éste con contratistas de investigaciones militares y universidades que realizaban estudios para el ejército estadounidense. En la actualidad la emplean el gobierno, las universidades, compañías y cualquier persona que tenga una computadora y un módem. Internet es asimismo un excelente instrumento para realizar investigaciones sobre compañías y hacer negocios.

No se sabe con exactitud cuantas personas hacen uso de Internet. Se calcula que en 1993 había alrededor de 2000 usuarios, y más de 33 millones en 1996 en el año de 2001 oscilan entre mil y dos mil millones de personas.

La comunicación electrónica también está ejerciendo un poderoso impacto sobre el lenguaje".¹⁸ La cibernética a la que ha dado lugar términos tan novedosos como: internet, examinador web, word wide web, etc. Esto significa que ha habido la introducción de nuevas palabras, de uso diario por la gente.

¹⁸ Harold Koontz, *Administración, una perspectiva global*, México, Ed. McGraw Hill, 11ª Edición, 1998, pág. 684

CAPÍTULO 2

LA USEBEQ

2.1 Resultado de encuestas informales, experiencia y observación

Introducción a la organización

La USEBEQ es la institución encargada en el Estado de Querétaro de brindar educación básica (preescolar, primaria y secundaria) a todos los niños y niñas del Estado.

Está organizada en 4 regiones que son: Jalpan, Cadereyta, San Juan del Río y Querétaro; las cuales están integradas por varios municipios (anexo 1). Las primeras tres regiones cuentan con oficinas en la cabecera municipal del municipio, del cual llevan su nombre, y funcionan como oficinas distribuidoras y receptoras de información, todos los trámites de los empleados de USEBEQ se llevan a cabo en Querétaro. El responsable de cada región depende directamente del Coordinador Operativo. La región de Querétaro aún no está separada de las oficinas centrales.

Además de las regiones la USEBEQ esta integrada por:

- 1 Coordinación Operativa
- 12 Direcciones de área
- 48 Jefaturas de Departamento

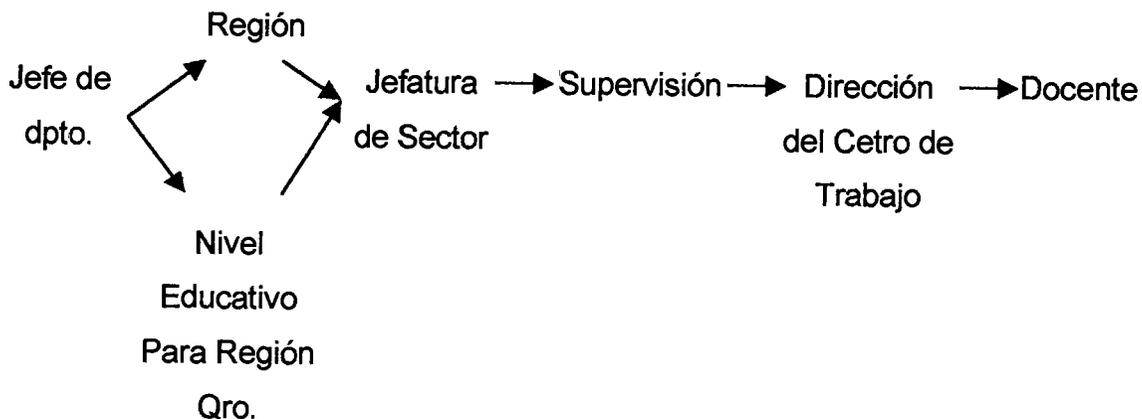
Las anteriores unidades dirigen 2,470 centros de trabajo que están bajo su responsabilidad, los cuales pueden ser: escuelas, supervisiones, jefaturas de sector. En los anteriores centros de trabajo laboran docentes, directivos y técnico pedagógicos.

Los niveles educativos que existen dentro de la educación básica son:

Clave	Nivel educativo
01	Inicial
02	Preescolar
03	Primaria
04	Preescolar Indígena
05	Primaria Indígena
06	Secundarias Generales
07	Secundarias Técnicas
08	Telesecundarias
09	Educación Física
10	Educación Especial
11	Educación Extraescolar
12	Educación Artística

Tabla 4. Niveles educativos de Educación Básica.

Por lo general la información que solicite algún departamento ó dirección sobre algún docente debe ser a través de la estructura. Por ejemplo, en el Departamento de Carrera Magisterial se lleva toda la documentación a que se refiere ese programa, se distribuyen mas de 10,000 inscripciones, además de que se evalúan igual número de docentes, para lo cual se utiliza papelería que se hace llegar al docente interesado a través de la estructura, ya sea en forma descendente ó ascendente y a través de la misma vía los docentes hacen llegar documentación una vez requisitada a los departamentos ó direcciones de área.



Los principales objetivos de USEBEQ (Manual de organización, 2005).

1. Acelerar la ampliación de los servicios educativos y buscar un desarrollo equilibrado de los mismos en los Municipios, para atender a toda la demanda de población de educación básica, mediante los Programas y Proyectos establecidos.
2. Adecuar el sistema educativo a las necesidades específicas de las regiones, sin perder su carácter estatal y nacional, para dar cumplimiento al Programa Nacional de Educación, a través de las formas de educación.
3. Mejorar la calidad de la enseñanza, a través de la gestión escolar y el proyecto educativo, para formar individuos íntegros.
4. Proveer, coordinar e impulsar las actividades de planeación, diseño, operación, sistematización, evaluación y seguimiento de programas y proyectos académicos orientados hacia la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje en los niveles y formas de educación básica.
5. Elevar la eficiencia del sistema, así como optimizar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, a través de la mejora de los procesos de trabajo.
6. Fortalecer el federalismo.

El proceso de comunicación

Dentro de USEBEQ existen diferentes medios de comunicación, los cuales podemos dividir en mensajes escritos, audiovisuales y sonoros. A continuación específico cada uno de ellos:

A) Mensajes escritos

✓ Revistas

Se producen artículos, notas de prensa, y comunicados acerca de la puesta en marcha de programas, eventos, realización de obras educativas, reconocimiento a maestros, etc.

En USEBEQ se produce y publica mensualmente el periódico GENTE USEBEQ desde 1990, escrito y coordinado por la Lic. Claudia Hernández Torres, el cual está conformado de varias secciones:

- Portada
- Contraportada
- Mensaje editorial
- Mas obras mejor educación
- Nuestros Maestros
- Gente Usebeq
- Tres brincos
- Orgullo Usebeq
- Cartelera cultural en la Ciudad de Santiago de Querétaro.

En general las secciones del periódico dan un mensaje de bienvenida, hacen un resumen de la entrega de obra pública educativa, equipamiento de escuelas, reconocimiento a la vida y obra de maestros distinguidos; entrevistas a empleados que laboran en USEBEQ en éstas los empleados hablan sobre su persona, sus logros, objetivos, familia; además ofrece la cartelera cultural en la Ciudad Santiago de Querétaro.

En la actualidad se reproducen 5000 ejemplares mensuales de los cuales se distribuyen 1,000 en las regiones de Jalpan, Cadereyta y San Juan del Río y 2000 son asignados a la Región de Querétaro. El objetivo es dar a conocer al público en general los hechos más relevantes relacionados con el quehacer educativo de la institución.

✓ **Periódicos murales y paneles**

Se cuenta con dos periódicos murales, forman parte de los canales de comunicación interna de la USEBEQ, a la vez que funcionan como parte de la estrategia de la imagen institucional, ya que últimamente uno de ellos ha sido ocupado para dar a conocer los pilares filosóficos de la institución: misión, visión, valores y política de calidad conforme a la Norma ISO 9000, el otro mural se utiliza para anunciar permutas entre docentes, anuncios de concursos, diplomados, servicio social a los empleados, etc.

Existe un mural temporal, para los concursos que son fijos y se convocan anualmente, por ejemplo el concurso de Calaveras en el mes de noviembre ó el de dibujo del niño(a) y la mar en de junio.

Cuando algún departamento quiere dar a conocer resultados de los programas que manejan, pegan sus informes a la vista en sus oficinas, pero en un lugar no apropiado.

En las oficinas de las regiones de Jalpan, Cadereyta y San Juan del Río también cuentan con su mural para exhibir anuncios, carteles, eventos, etc.

✓ **Publicación y Materiales Escritos**

- Boletines informativos.- Diariamente se publica un boletín en El Diario de Querétaro, Noticias, Am, Corregidor se habla de eventos de educación, entrega de recursos a escuelas, reconocimientos a maestros distinguidos, etc.
- Folletos.- Se realiza por el nivel educativo o departamento que los requiera, se ubican en los mostradores para que el público tome uno si le interesa, por ejemplo en febrero se publican folletos con información de fechas de inscripciones a primero de preescolar, primaria y secundaria, etc.; o bien a través de la estructura organizacional a las escuelas.

Todas las publicaciones deben ser autorizadas en imagen por la Dirección de Comunicación Social.

Diariamente en la Dirección de Comunicación Social se recortan todos los artículos de los periódicos locales que hablen de educación, se pegan en hojas blancas con la siguiente referencia:

Medio.- Nombre del periódico de donde se recortó el artículo.

Página.- Número de página del periódico donde fue publicado.

Sección.- La sección del periódico donde se publicó el artículo.

Fecha.- En la que salió publicado el artículo en el periódico.

La Dirección de Comunicación Social vía correo electrónico los hace llegar a la Coordinación Operativa y a los Directores.

B) Mensajes Audiovisuales

- Spot.- Se mandan producir en las estaciones locales de Querétaro, en televisión tanto de Televisa canal 16 como TV Azteca canales 18 y 14. También se realizan visitas a programas de televisión para atender entrevistas relacionadas con la educación básica.

C) Mensajes Sonoros

- USEBEQ tiene un programa semanal en la radio que se llama *Tres Brincos* los días lunes de 12:00 a 12:30 a.m. en la estación Radio Querétaro. En éste programa se invita al titular de algún programa de educación y durante los 30 minutos tiene la oportunidad explicar en qué consiste su trabajo, además está abierto a que el público que lo escucha le haga preguntas y éstas le sean contestadas inmediatamente.

En USEBEQ la comunicación se da en varios niveles.

- ❖ Comunicación entre las partes del sistema.
- ❖ Comunicación dentro de cada parte del sistema.
- ❖ Comunicación entre su sistema y su entorno.

D) Comunicación entre las partes del sistema

✓ **Emisor**

En la mayoría de las ocasiones funcionan como emisores el Secretario de Educación, el Coordinador operativo de USEBEQ, los directores de área y los jefes de departamento y todo aquel empleado que tiene subordinados y que es responsable de una actividad.

✓ **Receptor**

Respetando las jerarquías son receptores todos los docentes del Estado, personal administrativo en oficinas de USEBEQ ó regionales.

✓ **Canal**

Comunicados

Memorándums

Correos electrónicos

Programas de radio y televisión

✓ **Mensaje**

Especificaciones de sus responsabilidades

Dar a conocer el avance de los programas

Estrategias de trabajo

Calendarios de resultados

Autorizaciones

Órdenes de trabajo

Por ejemplo

Coordinador → Director

El proceso de comunicación que se da del Coordinador a los directores es de manera verbal y escrita. El Coordinador tiene reuniones semanales con sus jefes de departamento y les plantea las actividades que deben realizarse en el transcurso de la semana. Cuando surge alguna actividad adicional a lo planeado, les envía un

documento llamado acuerdo, en donde les especifica quién requiere determinada información y para cuando, así como las instrucciones para atender ese asunto.

Director → Jefe de Departamento

La comunicación también se da de manera verbal pues cita a sus jefes de Departamento a reuniones periódicas y ahí les expone las actividades de mayor prioridad a realizar. Cuando surge una actividad adicional, se comunica telefónicamente con el jefe de departamento que debe atender tal actividad y le pide la información de manera verbal.

Jefe de Departamento → Subordinados

La información se da de manera verbal pues es en cada departamento donde se saca el trabajo cotidiano. Así cuando surge una actividad, el jefe platica con el trabajador que le apoyará para realizar tal actividad.

Jefe de Departamento → Jefe de Departamento

La comunicación se da de manera escrita; cuando un jefe de departamento pide información a otro jefe de departamento aunque formen parte de la misma dirección, y la respuesta también debe darse por escrito.

Dirección → Dirección

La comunicación se da de manera escrita a través de memorándums y la respuesta por la misma vía.

Comunicación dentro de cada parte del sistema.

El flujo de mensajes se realiza tradicionalmente en términos de la estructura formal de la organización. Es importante por ello tener en cuenta el organigrama de la organización (Anexo 2).

✓ Emisor

La comunicación dentro de cada parte del sistema es variable y se da en forma dinámica. La mayoría de las veces la comunicación tiene como emisores a los jefes

de departamento, jefes de sector, supervisores, directores y se invierte cuando se produce la retroalimentación, teniendo como emisores a los docentes, directores, supervisores, jefes de sector, jefes de departamento.

✓ **Receptor**

- ❖ Son todos los integrantes de cada departamento.
- ❖ Jefes de Sector
- ❖ Supervisores
- ❖ Directores
- ❖ Docentes

✓ **Mensaje**

- ❖ Información de las órdenes del nivel superior inmediato.
- ❖ Alcances sobre las tareas y trabajos a realizar.
- ❖ Alcances sobre los objetivos y metas.
- ❖ Calendarios de programas.

✓ **Canal**

- ❖ Memorandos
- ❖ Reuniones de trabajo
- ❖ Informes
- ❖ Documentación

Comunicación entre su sistema y su entorno.

✓ **Emisor**

La Secretaria de Educación, el Coordinador Operativo, directores de área, responsables de programas.

✓ **Receptor**

- ❖ Público en general (niños, jóvenes, padres de familia).
- ❖ Instituciones educativas de todos los niveles (públicas y privadas).

- ❖ Instituciones Gubernamentales.

- ❖ Medios de Comunicación.

✓ **Mensaje**

- ❖ Institución que trabaja para brindar educación básica de calidad en el Estado.

- ❖ Eventos culturales.

- ❖ Calendarios de inscripción.

- ❖ Metas alcanzadas.

✓ **Canal**

- ❖ Memorandos

- ❖ Reuniones de trabajo

- ❖ Informes

2.2. Sistema de Comunicación Interna

Redes De Comunicación

A) Vertical Descendente

En USEBEQ se da con las siguientes funciones:

- ❖ Proporcionar la información relacionada con el trabajo. y un análisis de desempeño del mismo a los miembros de la organización.

- ❖ Enseñar a los miembros de la organización a reconocer las metas de la organización.

Este tipo de comunicación tiene que ver con la administración interna de la organización, una vez tomadas las decisiones estratégicas, deben administrarse, y el nivel administrativo tiene la responsabilidad de definir las formas y los medios por los cuales se ejecutarán dichas decisiones.

Básicamente la comunicación a este nivel está envuelto en la traducción de la información en descripciones de oficios y directrices específicas.

Por ejemplo, la comunicación Vertical Descendente, de director a jefe de departamento se puede dar de manera formal o informal, cuando se requiere enviar información a un docente, debe ser a través del nivel educativo, es decir, se le envía por medio del jefe de departamento o unidad regional, al jefe de sector, él se lo turna al supervisor y éste al director y finalmente le llegará al docente; esta comunicación en la mayoría de los casos es formal, es decir, debe ser por escrito.

Además cuando un docente quiere cambiarse de centro de trabajo, este cambio deberá ser en la misma zona, si el cambio implica cambio de zona y/o sector, se deberá realizar a través del nivel educativo, es decir solicitará su cambio al jefe del departamento al que pertenezca; el jefe de departamento del nivel educativo junto con el representante de SNTE autorizaran o no el cambio solicitado por el maestro, si el cambio es autorizado le entregarán órdenes de presentación en donde se le indicará que se presente con el jefe de sector, este nuevamente realizará unas ordenes de presentación para que se presente con el supervisor de la zona a la que se cambie, éste hará lo mismo para que se presente con el director de la escuela en la cual trabajará.

B) Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente en USEBEQ tiene las siguientes funciones:

- ❖ Proporcionar retroalimentación a los directivos acerca de los problemas actuales de la organización.
- ❖ Es la fuente primaria de retroalimentación de la dirección para determinar la efectividad de la comunicación.

La comunicación ascendente en USEBEQ se da en los siguientes niveles

La comunicación ascendente por lo general se da de manera informal, pues el trabajador se comunica con su jefe inmediato de manera verbal ya sea personal o telefónicamente; en algunos casos sucede que el trabajador solicita algo

a su jefe inmediato por escrito. Cuando el jefe pide información al trabajador, la respuesta en la mayoría de los casos se da por escrito.

Cuando se trata de procesos en donde a todos los docentes se les envía información y ésta tiene que ser devuelta, entonces sí se utiliza la estructura y se realiza de manera formal, pues se lleva un control de quien, que y cuándo entrega y quien recibe.

C) Comunicación Horizontal

La comunicación horizontal en USEBEQ se da en varios niveles:

Dirección → Dirección

La comunicación se da de manera escrita a través de memorándums y la respuesta también debe darse a través de la misma vía.

Jefatura de Departamento → Jefatura de Departamento

La comunicación se da de manera escrita; cuando un jefe de departamento pide información a otro jefe de departamento aunque formen parte de la misma dirección, y la respuesta también debe darse por escrito.

En la organización de los centros de trabajo de cada nivel

Jefatura de Sector → Jefatura de Sector

Cuando por ejemplo se pretende hacer el cambio de un supervisor de un Sector a otro, cuando comparten información en las reuniones de trabajo, etc.

Supervisión → Supervisión

Se tiene comunicación horizontal cuando se hace una reestructuración de zona, en el cambio de docentes, etc.

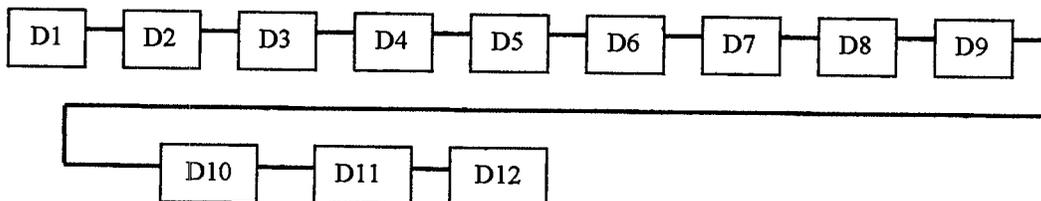
Director → Director

Se tiene comunicación horizontal en la realización de eventos, cambios de centro de trabajo de docentes, etc.

Ejemplo comunicación horizontal entre direcciones

- (D1) Dirección de Evaluación y Desarrollo Institucional
- (D2) Dirección de Comunicación Social
- (D3) Dirección de Calidad
- (D4) Dirección Jurídica
- (D5) Dirección de Contraloría Interna
- (D6) Dirección de Educación Básica
- (D7) Dirección de Educación Primaria
- (D8) Dirección de Educación Física
- (D9) Dirección de Planeación Educativa
- (D10) Dirección de Recursos Humanos
- (D11) Dirección de Finanzas
- (D12) Dirección de Informática

La figura sería la siguiente:



Los canales por los cuales se manifiesta la comunicación horizontal en USEBEQ son:

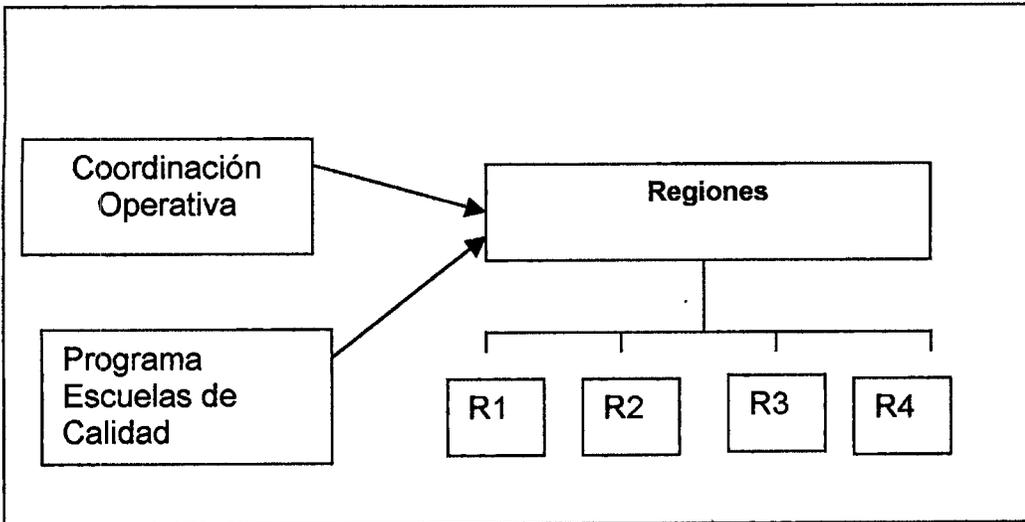
- ✓ Reuniones grupales entre los miembros de las diferentes direcciones, departamentos.
- ✓ Reuniones de coordinación de trabajo entre los responsables de los departamentos.

D) Comunicación Cruzada

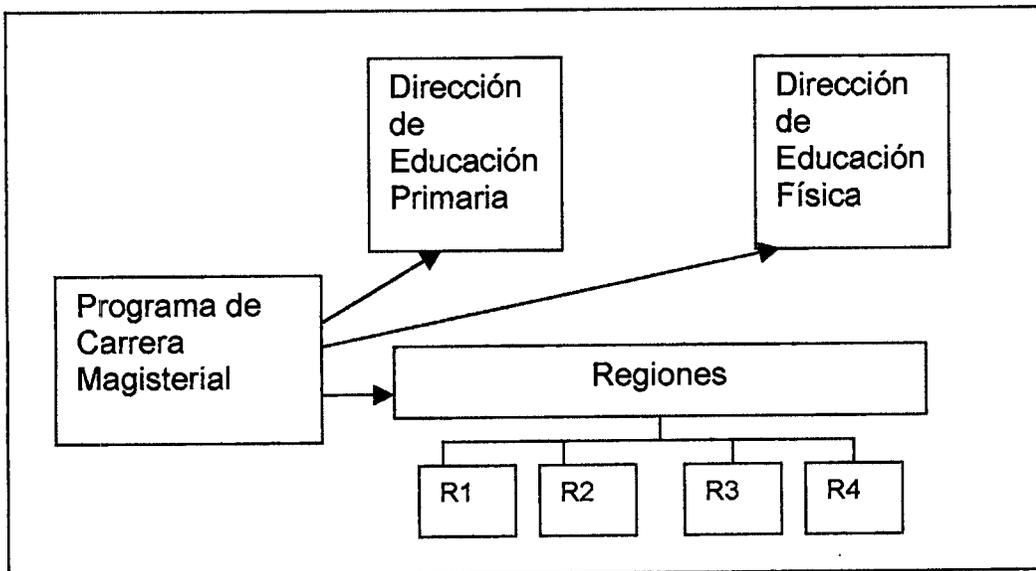
En USEBEQ ocurre únicamente cuando los departamentos requieren hacer llegar información a los centros de trabajo que se ubican en las regiones de Jalpan, Cadereyta ó San Juan del Río en este caso los enlaces acuden a las oficinas centrales por la información de los municipios de su competencia.

Y por lo general no ocurre la comunicación cruzada, por ejemplo, si un director requiere información de un departamento que no pertenece a su dirección, debe solicitarla a través del director del área al que pertenezca el departamento del que requiere información; es decir si el director de finanzas requiere información del departamento de relaciones laborales, que pertenece a la dirección de recursos humanos, el Director de finanzas deberá pedir la información al director de recursos Humanos y este a su vez al departamento de relaciones laborales; Cuando el departamento de relaciones laborales tenga la información requerida, deberá darle respuesta al director de recursos humanos y este a su vez al director de Finanzas.

Ejemplo1 de Comunicación Cruzada en USEBEQ



Ejemplo 2 de Comunicación cruzada en USEBEQ



- ❖ La cantidad de información y la clase de información que se dirige hacia arriba se ve afectada por la jerarquía; por ejemplo, muchas veces los informes enviados al jefe de departamento se ven afectados por las subjetividades “que es lo que espera dicha dirección que le digan”; o bien es posible que no llegue el documento porque en toda la cadena que pasa se queda en el camino ó simplemente por el poder que siente el jefe inmediato de no entregarlo.
- ❖ Los directores generalmente no son receptores efectivos de la retroalimentación, desalentando muchas veces a los miembros de la organización a presentar información desfavorable o iniciativas a la dirección.
- ❖ Dependiendo de los lazos de afinidad y los círculos de atenciones formados en la organización, se tiene acceso con los directivos.
- ❖ La comunicación es a veces poco clara, porque ejemplo un supervisor debe explicarle a sus directores de escuelas las normas de cómo funciona el programa de Carrera Magisterial, pero no las conoce y tampoco hace un esfuerzo por conocerlas. Los docentes reciben una información equivocada. En ocasiones ni mal llega la información por lo tanto no hay retroalimentación, no se lleva a cabo una comunicación efectiva, no se cumplen los objetivos del programa.

B) En la comunicación descendente

La información en el área administrativa fluye regularmente, no así en el área docente.

Por ejemplo cuando se requiere información de algún docente, lo primero que se hace es recurrir a su expediente personal, si en su expediente no se encuentra la información necesaria, el jefe del departamento que requiere la información solicita al jefe del nivel educativo al que pertenezca el docente.

Existen muchas barreras de comunicación en el área docente, por ejemplo:

- ❖ La distancia que existe entre una supervisión y una escuela sobre todo en la región serrana. Es considerada como barrera porque no se cuenta con la infraestructura de comunicaciones en los centros de trabajo. De tantos centros de trabajo que existen solo cuentan con teléfono.
- ❖ La relación que existe en la estructura es muy importante, pues en algunos casos si el supervisor no tiene una relación cordial con el jefe de sector ó con el director de alguna escuela, la información tarda mucho más en llegar.
- ❖ Se han dado casos, el jefe directo del docente no entrega la información, porque se le olvida, genera problemas porque al docente se le vence el período para hacer algún moviendo de interés personal.
- ❖ A menudo se encuentran saturados los canales que se utilizan en la comunicación descendente, lo que da como resultado el exceso de órdenes, y si a eso le sumamos las distancias geográficas.

En cuanto al área docente:

Cuando un docente queda fuera de algún programa que le beneficia directamente en su salario ó a mejoras en su escuela donde labora, debido a que no llegó a tiempo su información, se le dice que es responsabilidad de su director, justificándose éste último haciendo responsable al supervisor. Debido a que la información descendente se dio de manera formal, existen evidencias para determinar en que lugar se quedó detenida la información. Con esto, el docente puede fincar responsabilidades sobre el culpable, lo que ocasionará sanciones que van desde una llamada de atención, notas malas a su expediente o actas jurídico administrativas.

C) En la comunicación horizontal

- ❖ Existe competencia desleal básicamente la comunicación entre compañeros de un mismo departamento, con frecuencia ocultan información lo que ocasiona que no se cumplan los objetivos.

Medidas frecuentes para vencer las barreras de la comunicación

- ❖ En muchos casos se está utilizando la política de puertas abiertas para vencer las barreras de la comunicación; sin embargo ésta política por lo general se da sólo de jefes de departamento hacia abajo, pues es el jefe de departamento el que está más en contacto con los trabajadores. Muchos de los directores no están abiertos a esta posibilidad; pues para que un subordinado directo pueda tratar algún asunto laboral o personal con él, es necesario hacer una cita con su secretaria; y muchas veces se queda a criterio de la secretaria si programa la cita ó no.
- ❖ También existen algunos directores que su política es no tratar con todos los trabajadores; sólo atienden a los jefes de departamento que dependen de su dirección y a otros directores; el personal de otras direcciones se quejan de ellos, pues dicen “que solo tratan asuntos de director a director”. Por lo anterior, en lugar de evitar la barrera de comunicación sigue consolidándose.

Tipos de públicos de USEBEQ

Tipo de público al que le brinda los servicios USEBEQ

Los usuarios que atiende USEBEQ son de varios tipos:

Internos: Dentro de la USEBEQ, unos departamentos generan información y ésta información es de utilidad para otros departamentos; tal es el caso de Administración de personal, que al generar su nómina, la información que se puede obtener de ella es útil para otros departamentos o direcciones como Finanzas, ó Carrera Magisterial.

Externos: la USEBEQ brinda información y servicios a:

Otras dependencias de gobierno como Secretaria de Educación, SNTE, INEGI, Representación de la SEP, dependencias pertenecientes a la SEP a nivel federal y en otros estados, escuelas públicas y particulares, medios de comunicación etc.

También están maestros, alumnos, padres de familia y sociedad en general.

Características de la comunicación organizacional que se realiza con los medios de difusión masiva.

Los medios de comunicación masiva utilizados por USEBEQ son dos: la prensa y la radio.

Actualmente USEBEQ mantiene relaciones muy estrechas con el Diario de Querétaro y Noticias y la relación establecida con la radio se da en las siguientes emisoras: Radio Querétaro, y con todas las estaciones locales.

La práctica de la comunicación organizacional con los medios de difusión masiva se basa en los siguientes objetivos:

Los criterios que facilitan una comunicación organizacional efectiva con los medios de difusión masiva son:

❖ Contactos interpersonales:

USEBEQ cuenta con la Dirección de Comunicación Social que tiene a una persona responsable del contacto directo con los medios de comunicación. No se limita al envío de notas de prensa y comunicados, sino también a la retroalimentación de la información que los medios difunden, se afianza la credibilidad de las acciones que la organización ejecuta, así como se facilita la información a los medios que apoyan dicha difusión.

Conferencias de prensa

Este medio permite el contacto directo con los representantes de la organización, USEBEQ utiliza las conferencias de prensa por ocasiones muy específicas como: dar a conocer los resultados de algunos programas, avances de obras educativas, etc.

Conferencia de Prensa

Actividades antes el evento:

- ❖ Invitación a los medios de comunicación e invitación a las personas relacionadas con el tema de la conferencia de prensa.
- ❖ Diseño, elaboración y preparación del material de información complementaria a entregarse a los periodistas y a los asistentes a la conferencia de prensa.
- ❖ Confirmación de la asistencia de los medios de comunicación, revisión del equipo e infraestructura a utilizarse.
- ❖ Designación del personal responsable de la conferencia de prensa.
- ❖ Elaboración del directorio de medios de comunicación.

Durante el evento:

- ❖ Recepción a los medios de comunicación e invitados. Ubicación de las personas representativas en la conferencia de prensa.
- ❖ Presentación del evento y de las personas responsables.
- ❖ Rueda de preguntas
- ❖ Invitación al refrigerio o recepción.

Después del evento:

- ❖ Entrega del material informativo complementario.
- ❖ Entrevistas de los medios de comunicación a los presentadores o responsables de la conferencia de prensa.

2.4 Encuestas

Para hacer un diagnóstico de la comunicación interna de la USEBEQ se llevó a cabo una investigación entre los trabajadores tomando para ello administrativos, docentes, jefes de departamento, docentes, directores, supervisores y jefes de sector.

Características de la población encuestada

Se tomó en cuenta una población total de 14,500 empleados, sin importar la categoría que tuvieran, aunque el mayor interés estuvo en los docentes, porque de acuerdo al organigrama es de los niveles más bajos.

Tamaño de la muestra

N=	14,500	<i>Tamaño de la población</i>	
P=	0.97	<i>Nivel de confianza</i>	
S_e=	0.011	<i>Error estándar</i>	
V²=	S_e²=	0.0001	<i>Desviación estándar al cuadrado</i>
S²=	P(1-P)=	0.0291	<i>Varianza de la muestra al cuadrado</i>
n' =	S² / V² =	240.50	
n =	n' / (1 + n' / N) =	236.57	<i>Tamaño mínimo de la muestra</i>

Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron son: observación, experiencia, entrevistas informales, así como una encuesta formal.

El objetivo de aplicar los instrumentos es conocer cuál es la situación que vive la comunicación interna y cual es la diferencia con la parte teórica.

El siguiente cuestionario se aplicó a una muestra de 252 trabajadores de USEBEQ. Tomando empleados de las cuatro regiones de USEBEQ, Jalpan, Cadereyta, San Juan del Río y Querétaro.

Este cuestionario de comunicación organizacional (*Portugal 1994*), es un instrumento que mide la comunicación ascendente, descendente y horizontal, consta de 14 reactivos, los primeros 5 miden la comunicación ascendente, los siguientes 5 la comunicación descendente y los últimos 4 la comunicación horizontal.

Se agregó como primera parte 4 preguntas con respuesta como: SI ó NO, en las cuales deseo conocer si el empleado conoce de la institución en la que trabaja: los objetivos, las políticas, los valores y procedimientos de las actividades que realiza.

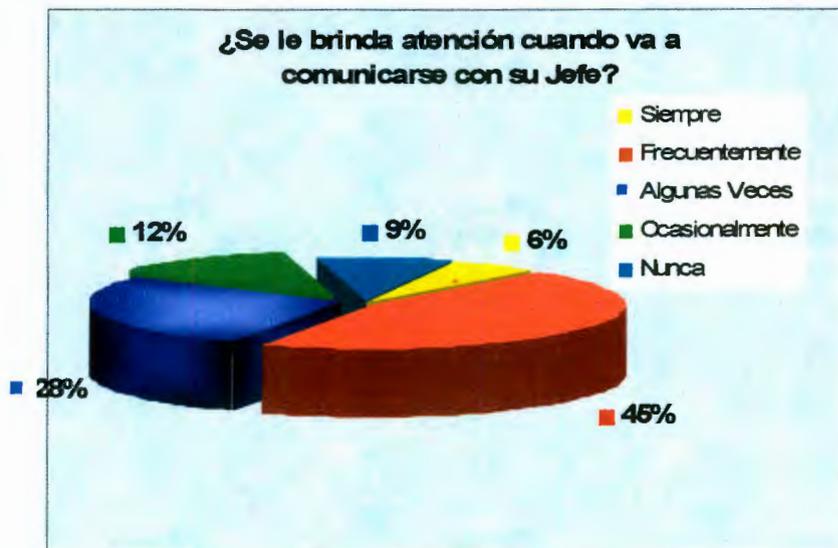
En la encuesta se preguntó el puesto que ocupa el empleado, porque es de mi interés personal tener empleados con categorías diferentes.

La encuesta aplicada a la muestra (252 empleados de USEBEQ) es el que aparece en el **anexo 3**.

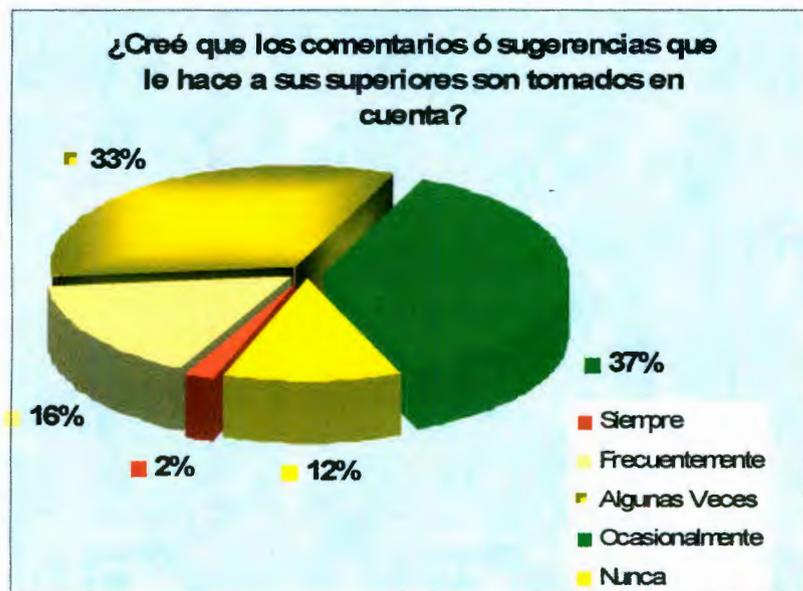
2.5 ¿Qué sucedió después de la observación, la experiencia y las encuestas aplicadas?

En las entrevistas informales con empleados que tienen que ver con el intercambio de la información, las respuestas son muy espontáneas, claras e incluso muestran su interés y preocupación al respecto.

Fue muy importante conocer en las encuestas la opinión de empleados de los municipios alejados de Querétaro, se buscó apoyo en algunas personas que laboran en esas regiones a las cuales se les comentó que es algo confidencial, porque es de mucho interés conocer lo que plasman como respuestas, docentes de Jalpan, Pinal, Arroyo Seco, etc. Cuando llegaban a la oficina docentes, directores o supervisores de centros de trabajo lejanos después de atenderlos en las cuestiones que tienen que ver con el trabajo ordinario se les dijo y después se les solicitó que contesten ésta encuesta para cumplir con un trabajo de la maestría.



El 6% de encuestados respondieron que siempre sus Jefes brindan atención cuando desean comunicarse con ellos, el 45% frecuentemente, el 28% algunas veces, el 12% ocasionalmente y el 9% nunca.



El 2% de encuestados contestaron que sus superiores siempre les toman en cuenta sus sugerencias en el trabajo, al 16% frecuentemente, 33% algunas veces, 37% ocasionalmente y 12% nunca.



El 2% de encuestados respondieron que sus superiores siempre les hacen sentir confianza, al 35% frecuentemente, al 27% algunas veces, al 25% ocasionalmente y al 11% nunca.



El 3% de empleados encuestados se les permite siempre hacer retroalimentación a cerca de la información que reciben, al 19% frecuentemente, al 42% algunas veces, al 25% ocasionalmente y al 11% nunca.



El 2% de encuestados respondieron que siempre tienen confianza para hablar de cosas personales con su Jefe, el 17% frecuentemente, el 28% algunas veces, el 28% ocasionalmente y el 25% nunca.



El 3% de encuestados reciben siempre retroalimentación de su Jefe sobre su desempeño, el 12% frecuentemente, el 44% algunas veces, el 28 % ocasionalmente y el 13% nunca.



El 4% de empleados encuestados reciben siempre toda la información que necesitan para realizar eficientemente su trabajo, el 24% frecuentemente, el 43% algunas veces, el 12% ocasionalmente y el 17% nunca.



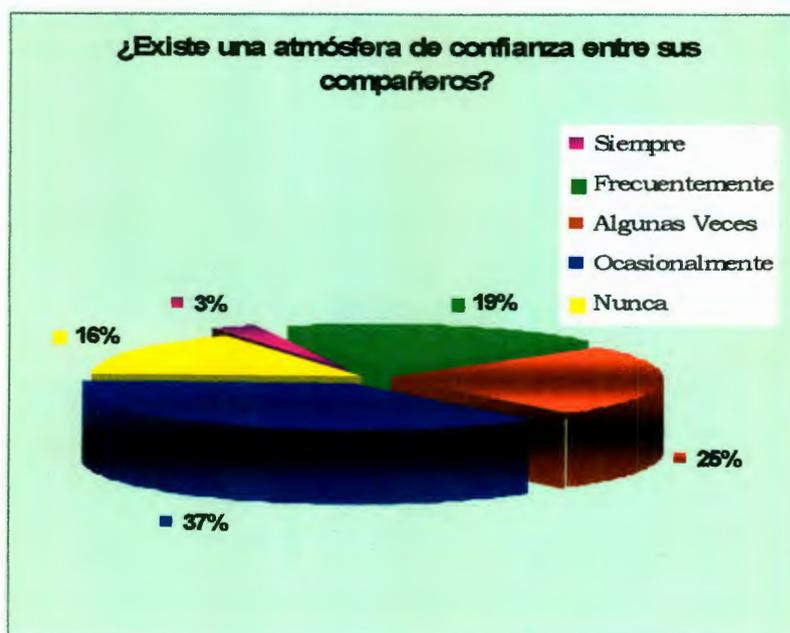
El 4% de empleados encuestados contestaron que su Jefe siempre utiliza un lenguaje comprensible cuando se dirige a ellos, el 35% frecuentemente, el 38% algunas veces, el 13% ocasionalmente y el 13% nunca.



El 6% de los empleados encuestados siempre están satisfechos con la forma en como se les reconoce su trabajo, el 28% frecuentemente, el 40% algunas veces, el 16% ocasionalmente y el 10% nunca.



El 3% de los empleados encuestados contestaron que su Jefe siempre les proporciona de manera oportuna la información, el 20% frecuentemente, el 28% algunas veces, el 25% ocasionalmente y el 24% nunca.



El 3% de los empleados encuestados respondieron que existe siempre una atmósfera de confianza entre sus compañeros de trabajo, el 19% frecuentemente, el 25% algunas veces, el 37% ocasionalmente y el 16% nunca.



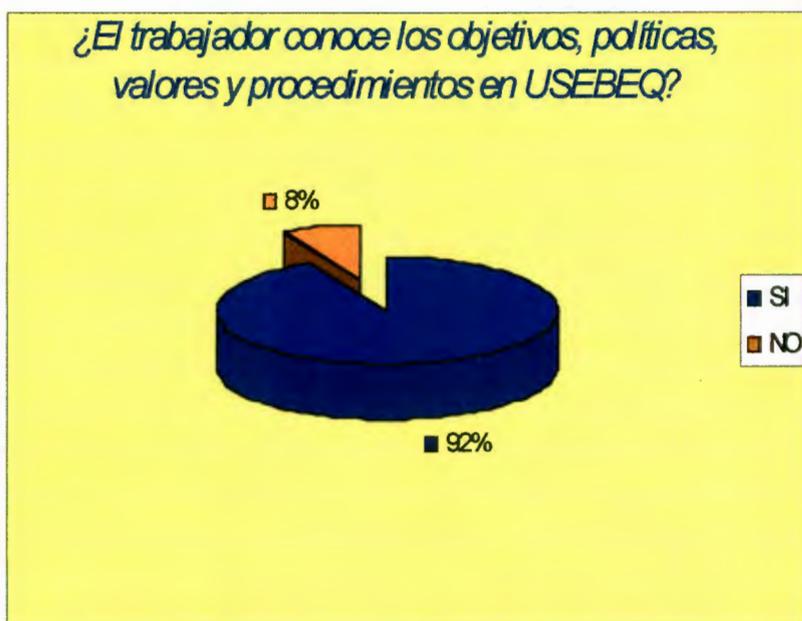
El 3% de empleados encuestados respondieron que siempre existe integración entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas, el 9% frecuentemente, el 45% algunas veces, el 29% ocasionalmente y el 14% nunca.



El 3% de empleados encuestados contestaron que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel siempre es abierta, el 19% frecuentemente, el 25% algunas veces, el 37% ocasionalmente y el 16% nunca.



El 4% de los empleados encuestados contestaron que siempre se oculta cierta información entre compañeros de mismo nivel, el 10% frecuentemente, el 46% algunas veces, el 25% ocasionalmente y el 15% nunca.



En cuanto a que si los empleados conocen los objetivos, políticas, valores y procedimientos de USEBEQ el 92% contestaron que si y el 8% que no.

2.6 Resultados de la encuesta aplicada

El objetivo de las primeras cinco preguntas es conocer la situación que guarda la comunicación descendente, y después de promediar las respuestas de las 252 encuestas nos podemos dar cuenta que la información que envía el emisor al receptor cuando en el organigrama es de arriba hacia abajo no presenta algunas deficiencias.

Las siguientes cinco preguntas de la encuesta se refieren a la comunicación ascendente, es decir información que va de los niveles más bajos del organigrama a las jefaturas de departamento ó direcciones no es 100% eficiente.

El mismo resultado se presentó en la encuesta en lo que se refiere a la comunicación horizontal.

En lo que se refiere a que si el trabajador conoce el marco filosófico de la institución según los resultados de la encuesta los empleados en su mayoría contestaron si conocer los objetivos, políticas, valores y procedimientos de USEBEQ aunque cabe mencionar que no se les pidió que los escribieran.

<p>Barreras administrativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de interés en la retroalimentación • Desconocimiento de la finalidad de la información a comunicar • Falta de precisión de los conceptos <p>Barreras psicológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Status • Poder • Actitud • Apariencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en las instrucciones.
--	--

Comunicación horizontal	
Entrevistas informales, observación y experiencia	Encuestas formales
<p>En el área administrativa, lo que son oficinas centrales y regionales de USEBEQ, existe una competencia desleal entre los trabajadores.</p> <p>El problema surge cuando un empleado administrativo bloquea la información a otro compañero.</p> <p>Barreras físicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La distancia • Falta de infraestructura <p>Barreras administrativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficientes canales. • Desconocimiento de la finalidad de la información a comunicar <p>Barreras semánticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de precisión en las instrucciones 	<p>La comunicación horizontal presenta algunas deficiencias en lo que se refiere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atmósfera de confianza entre compañeros de trabajo. • Integración y coordinación entre compañeros de trabajo. • Comunicación abierta entre compañeros del mismo nivel. • Información que se oculta entre compañeros del mismo nivel.

2.7 Hipótesis y su comprobación

Hipótesis

1. **“El nivel de la comunicación interna en USEBEQ, afecta el logro de las metas institucionales”.**

La hipótesis, de acuerdo a la encuesta formal, informal, observación y experiencia se presenta ciertas deficiencias y partiendo de lo que dice Harold Koontz y Heinz Weihrich *“la función del sistema de comunicación en el modelo de sistemas es integrar las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control”* significa que los objetivos institucionales no se cumplen en forma eficiente. Es a través de procesos como se logran los diferentes objetivos y éstos se ven afectados por la calidad de la comunicación interna.

Los procesos se deben alimentar con información, según la encuesta formal éste indicador lo tenemos en “algunas veces”.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la anterior investigación, se visualiza la urgencia de implementar un área responsable de la comunicación interna en USEBEQ, con su respectiva documentación. Es importante tomar como base lo aquí presentado.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN USEBEQ

La creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para fortalecer la institución, tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

Mi sugerencia está basada en dos puntos:

1. Es necesario crear un área responsable de la Comunicación Interna definiendo claramente sus objetivos pues a la fecha no existe, sólo está la Dirección de Comunicación Social. Cuyas funciones entre otras son: (Manual de Organización, 2005).
- ✓ Estructurar e instrumentar los sistemas de comunicación que permitan informar de manera eficiente, oportuna, veraz y permanente al sector educativo y a la comunidad de Querétaro de los proyectos, acciones y actividades que se desarrollen en el Organismo a través de los diferentes ciclos escolares.
 - ✓ Desarrollar políticas que promuevan la participación de la comunidad en la solución de sus problemas educativos mediante el fomento y desarrollo de patronatos, asociaciones civiles y otros órganos.
 - ✓ Promover y apoyar las relaciones de la USEBEQ con los Organismos de la entidad que coadyuvan en la promoción y desarrollo de la educación, la cultura, la recreación y la investigación científica.

- ✓ Desarrollar programas que apoyen a las distintas representaciones educativas de la entidad en la promoción y desarrollo de la educación básica.
- ✓ Supervisar la ejecución de las políticas de relaciones públicas de la USEBEQ.

Por lo anterior, nos damos cuenta que sus funciones se enfocan a las relaciones públicas y no a la comunicación en la estructura.

2. Se debe dotar a la organización con un método sistemático para el ejercicio de la comunicación bajo el siguiente esquema:
 - a. Función del área de comunicación interna:
 - b. Diseño y administración de su sistema de comunicación interna.
 - c. Comprender el funcionamiento del sistema básico de áreas y funciones de la comunicación.
 - d. Administrar el sistema de medios y prácticas de comunicación interna de acuerdo con las necesidades organizacionales.
 - e. Establecer un contacto efectivo entre la Coordinación y los niveles de la organización.
 - f. Establecer procedimientos para la información y retroalimentación
 - g. Definir políticas, responsabilidades y prácticas de comunicación.
 - h. Definir los indicadores del sistema de comunicación.

a) Información preliminar

Para lograr lo anterior es necesario contar con la siguiente información:

Antecedentes de la organización

1. Revisión del sistema actual de comunicación, estrategias, acciones y medios, lo cual ya fue abordado en el presente análisis.

2. Diagnóstico inicial y planteamiento del sistema de comunicación y su administración.

- ✓ Los puntos anteriores ya fueron investigados en el presente estudio:

b) Diseño del sistema de comunicación

- ✓ Recuento de necesidades y prioridades detectadas.
- ✓ Análisis situacional.
- ✓ Estudio y definición de públicos clave.
- ✓ Esquematización del sistema de comunicación de la organización con base en necesidades, públicos, medios y recursos disponibles.
- ✓ Definición, organización y procedimientos para las prácticas de comunicación.
- ✓ Definición de políticas, responsabilidades y prácticas de comunicación en USEBEQ.
- ✓ Con lo anterior se contará con antecedentes, mapa general y lineamientos del sistema de comunicación para cada área, necesidad o prioridad detectada, por lo que se definirá la estructura básica y detallada de comunicación de la USEBEQ.

c) Documentación y entrega

- ✓ Manual general del sistema de comunicación.
- ✓ Procedimientos de comunicación.
- ✓ Responsabilidad y apoyo de la Coordinación.
- ✓ Manual de políticas, responsabilidades y prácticas.
- ✓ Índice de indicadores de comunicación en la USEBEQ.
- ✓ Medición y evaluación de actividades y funciones.
- ✓ Reportes de comunicación.
- ✓ Con lo anterior se contará con un sistema claro que guíe la acción, así como los manuales y procedimientos de evaluación.

CONCLUSIONES

En una organización, los administradores deben disponer de la información necesaria para la correcta realización de sus labores. La información no sólo debe fluir en sentido descendente o ascendente por la estructura organizacional, sino horizontal y diagonalmente.

Después de haber aplicado las encuestas se obtuvo como resultado que la comunicación interna presenta algunas deficiencias que se superarán cuando se ponga a funcionar el área correspondiente y en lo que se refiere a la hipótesis podemos concluir que la comunicación interna en USEBEQ si afecta el logro de metas institucionales, tomando en cuenta que es un factor muy importante para llevarlas a cabo mucho que las regionales sean independientes en sus procesos la comunicación será más ágil, la tradicional forma de comunicación a través de la estructura es la que se tiene y con la que se ha venido trabajando, de acuerdo a las respuestas obtenidas las encuestas se observa que la información se detiene y de muchas veces en esa estructura se detiene la información y de acuerdo a que no hay nada documentado no existe ninguna amonestación a los responsables.

Por lo anterior es necesario implementar un sistema de comunicación interna con la finalidad de mejorar el nivel y redunde en mejores resultados en la misión de la institución.

Referencia Bibliográfica

Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Colombia, Editorial Mc Graw Hill 5ª edición 1999.

David A. Aaker George s. Day. Investigación de mercados: toma de decisiones del sector público y privado. México D.F., Nueva editorial Interamericana 1ª edición 1983.

Davis Keith Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. México, Editorial Mc GRaw Hill 11ª edición 2003.

Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Trillas 17ª Edición 1987.

Herbert J. Chruden Arthur W. Sherman Jr. Administración de personal. México, Editorial CECSA 25ª edición 2002.

Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración; una perspectiva Global. México, Editorial Mc GRaw Hill 11ª edición 1998.

Stephen P. Robbins. Comportamiento organizacional. México, Editorial Prentice Hall 3ª Edición 2003.

Murillo Soria. Relaciones Humanas. México, Editorial Limusa, Noriega Editores 2ª Edición 2003.

Manual de Organización de USEBEQ. Departamento de Organización y Métodos 2005.

REFERENCIAS

<http://www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml>

<http://mco.mty.itesm.mx/comint.htm>

<http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=comunicaci%F3n>

<http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml>

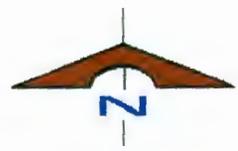
ANEXOS

DIVISION MUNICIPAL

100°

99°

ANEXO 1



SAN LUIS POTOSI

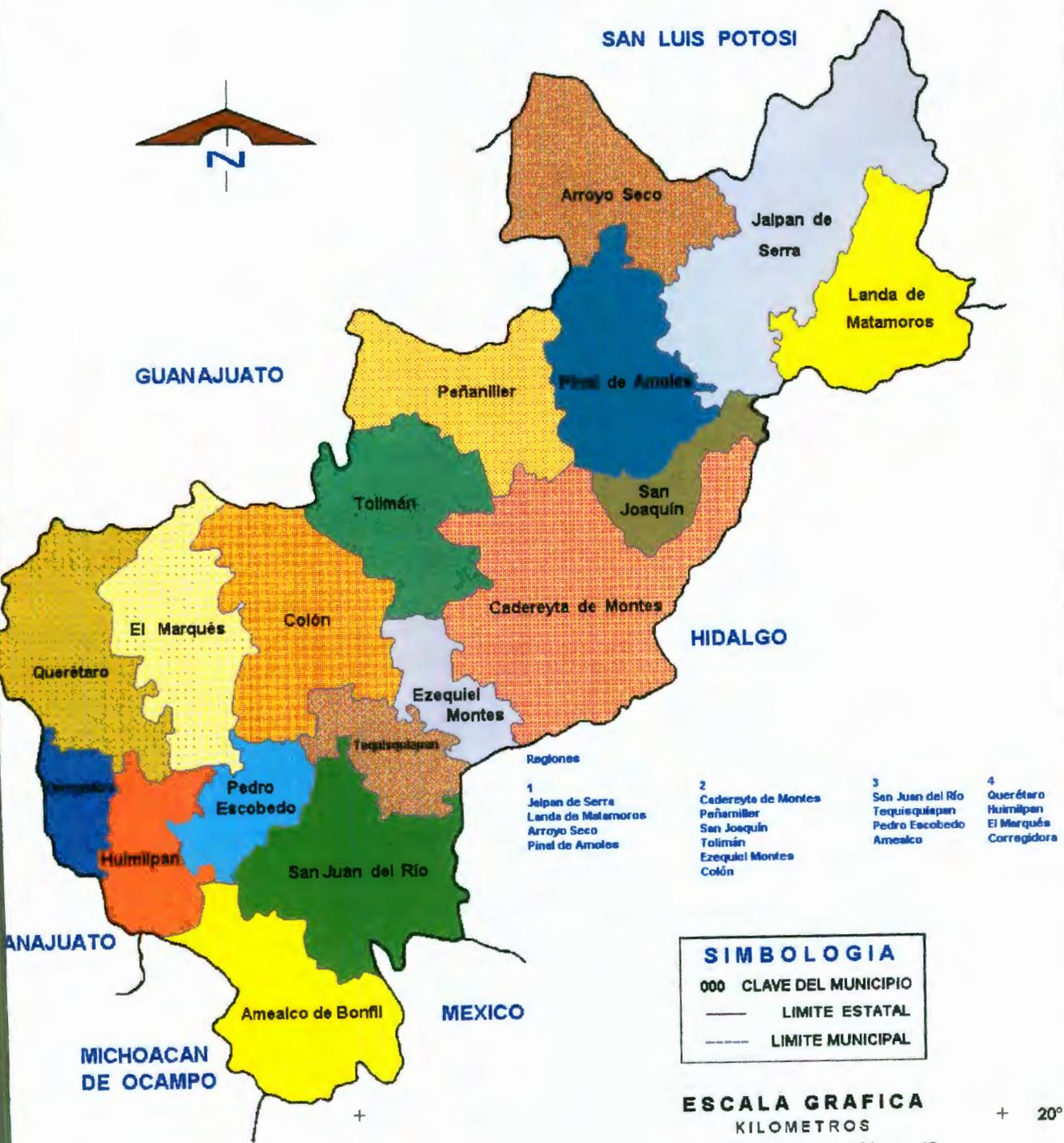
GUANAJUATO

HIDALGO

ANAJUATO

MEXICO

MICHOACAN DE OCAMPO



- Regiones
- 1 Jalpan de Serra
Landa de Matamoros
Arroyo Seco
Pinal de Amoles
 - 2 Cadereyta de Montes
Peñanillar
San Joaquín
Tolimán
Ezequiel Montes
Colón
 - 3 San Juan del Río
Tequisquapan
Pedro Escobedo
Amealco
 - 4 Querétaro
Huimilpan
El Marqués
Corregidora

SIMBOLOGIA

- 000 CLAVE DEL MUNICIPIO
- LIMITE ESTATAL
- - - LIMITE MUNICIPAL



20°

Fig. 1

100°

99°

Anexo 3

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN

Toda la información que aquí se maneja es en forma confidencial.
Gracias por su colaboración.

PRIMERA PARTE

Por favor llene los espacios en blanco.

Edad _____ Años cumplidos
Género _____ Masculino _____ Femenino

Puesto que desempeña: _____

Antigüedad en el puesto _____ Años cumplidos

Conocimientos institucionales:

Conoces los objetivos de la institución donde trabajas.
 Si No

Conoces las políticas de la institución donde trabajas.
 Si No

Conoces los valores de la institución donde trabajas.
 Si No

Conoces los procedimientos de las actividades que realizas.
 Si No

SEGUNDA PARTE

Instrucciones: El presente cuestionario contiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor le agrade. Sólo de una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna pregunta sin contestar.

Siempre(5) Frecuentemente(4) Algunas veces(3) Ocasionalmente(2) Nunca(1)

1. ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su Jefe?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

3. ¿Sus superiores le hacen sentir suficiente confianza y libertad para discutir sobre problema del trabajo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

4. ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

5. ¿Tiene confianza con su Jefe para poder hablar sobre problemas personales?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

6. ¿Recibe retroalimentación de su Jefe sobre su desempeño?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

7. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

8. ¿Cree que su Jefe utiliza un lenguaje comprensible cuando se dirige a Usted?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

9. ¿Las instrucciones que recibe de su Jefe son claras?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

10. ¿Su jefe le da de manera oportuna la información?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

11. ¿Existe una atmósfera de confianza entre sus compañeros?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

12. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

13. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

14. ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---