

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



TESIS

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE UNA DEPENDENCIA
UNIVERSITARIA: UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA UN PLAN DE
ACCIÓN DE LA DIRECCIÓN**

PRESENTADA POR

LIC. EUNICE MONTSERRAT DAZA CAMPOS

**PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO PARCIAL DE LOS REQUISITOS PARA
OBTENER EL GRADO DE MAestrÍA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

ENERO, 2016

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



TESIS

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE UNA DEPENDENCIA
UNIVERSITARIA: UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA UN PLAN DE
ACCIÓN DE LA DIRECCIÓN**

PRESENTADA POR

LIC. EUNICE MONTSERRAT DAZA CAMPOS

**PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO PARCIAL DE LOS REQUISITOS PARA
OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

DIRECTORA DE TESIS

DRA. LUCILA HINOJOSA CÓRDOVA

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

ENERO 2016

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE UNA DEPENDENCIA
UNIVERSITARIA: UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA UN PLAN DE
ACCIÓN DE LA DIRECCIÓN.**

Aprobación de la Tesis:

Dra. Lucila Hinojosa Córdova
Asesora de Tesis y Presidente de Jurado de Examen

Secretario de Jurado de Examen

Vocal de Jurado de Examen

Dr. Ernesto Rocha Ruiz
Subdirector de Estudios de Posgrado e Investigación

Agradecimientos

Primeramente quiero agradecer a Dios, por proveerme la determinación y coraje para superar todo obstáculo, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad, amor y bendiciones diariamente.

A mi familia, por su apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi vida. Por hacer de mí una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor.

También quiero agradecer a mis amigos por haberme animado a seguir adelante en mi vida profesional.

A mi Asesora de Tesis, la Dra. Lucila Hinojosa, por su apoyo moral, emocional y orientación para realizar esta investigación, así como también su disponibilidad y paciencia, por sus atentas y rápidas respuestas a las diferentes inquietudes surgidas durante el desarrollo de este trabajo, lo cual se ha visto también reflejado en los buenos resultados obtenidos.

Por último, un agradecimiento especial al Dr. Mario Méndez Ramírez, por su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación profesional. Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis.

Resumen

Lic. Eunice Montserrat Daza Campos
Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ciencias de la Comunicación

Fecha de Graduación

**Título: DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE UNA
DEPENDENCIA UNIVERSITARIA: UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA UN
PLAN DE ACCIÓN DE LA DIRECCIÓN**

Número de páginas:

Área de Estudio: Maestría en Ciencias de la Comunicación

Propósito y método de estudio:

El propósito de este trabajo fue identificar la problemática de la comunicación interna en una dependencia de una institución de educación superior pública mexicana para proponer una estrategia de acción a la dirección. El método empleado fue con enfoque cualitativo, se realizó un diagnóstico de la comunicación interna de la dependencia considerada como un estudio de caso. Las técnicas de investigación que se emplearon fueron la encuesta y la entrevista, para lo cual se tomaron como muestra al personal administrativo de la institución conformado por 62 personas a quienes se les aplicó la encuesta, y a cinco jefes de departamento y directivos a quienes se les realizó una entrevista, así como a un especialista en sistemas de calidad. De acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico, se detectó que existe falta una mayor interacción entre el personal administrativo y directivos, no se realizan reuniones periódicas en donde se discutan las problemáticas diarias de trabajo y se genere la retroalimentación para atenderlas. Como una estrategia para la dirección que ayude a resolver esta problemática, se recomienda establecer un departamento de comunicación interna que responda a las necesidades de mejora de los canales de comunicación entre directivos y empleados.

FIRMA DEL ASESOR _____

Dra. Lucila Hinojosa Córdova

ÍNDICE DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	III
Resumen.....	IV
Índice de contenido.....	V
Lista de Tablas.....	VIII
Lista de Figuras.....	IX
Introducción.....	1

Capítulo 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

1.1	Marco Contextual.....	5
1.2	Antecedentes.....	6
1.3	Planteamiento del Problema.....	8
1.4	Objetivos de la investigación	10
1.5	Preguntas de investigación.....	11
1.6	Justificación del estudio.....	11
1.7	Limitaciones y Delimitaciones.....	13
1.8	Definición de términos.....	14

Capítulo 2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1	Generalidades de la comunicación.....	16
-----	---------------------------------------	----

2.2	El concepto de comunicación.....	18
2.2.1	Proceso de comunicación.....	23
2.2.2	Elementos de la comunicación.....	25
2.3	La comunicación organizacional.....	28
2.3.1	Tipos de comunicación organizacional.....	32
2.3.2	Comunicación interna.....	33
2.3.3	Barreras de la comunicación interna.....	38
2.4	Diagnóstico de comunicación interna.....	43
2.5	Definición de Administración.....	48
2.5.1	Fases del proceso de Administración.....	50
2.5.2	El Sistema de Administración de Calidad.....	56

Capítulo 3. METODOLOGIA GENERAL

3.1	Diseño de investigación.....	61
3.2	Definición de hipótesis ó premisas del estudio.....	63
3.3	Población y muestra.....	64
3.4	Recolección de datos.....	64
3.4.1	Técnicas de recolección de datos.....	65
3.4.2	Selección y/o elaboración de instrumentos.....	67
3.4.3	Procedimientos para la recolección de datos.....	77
3.4.4	Procedimientos para el análisis e interpretación de los datos.....	78

Capítulo 4. RESULTADOS OBTENIDOS

4.1	Presentación de resultados del cuestionario.....	79
4.2	Presentación de resultados de las entrevistas.....	88
4.3	Análisis e interpretación de los resultados.....	101

Capítulo 5. CONCLUSIONES

Conclusiones y recomendaciones.....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXOS.....	115
Anexo 1. Transcripción de las entrevistas.....	115
Anexo 2. Concentrado del cuestionario dirigido al personal administrativo de la Institución.....	135

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	La comunicación interna dentro de la dependencia.....	79
Tabla 2.	Existencia de un departamento o área especializada en comunicación interna en la dependencia.....	80
Tabla 3.	Disposición de un plan o programa donde se plasman sus políticas de comunicación interna en la administración.....	80
Tabla 4.	Conocimiento acerca de este plan o programa de comunicación interna.....	81
Tabla 5.	Conocimiento de los objetivos, misión, visión y valores de la dependencia.....	81
Tabla 6.	El personal de cada departamento está enterado de cuáles son los objetivos de su puesto.....	82
Tabla 7.	Reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr y donde cada empleado pueda exponer sus opiniones.....	82
Tabla 8.	Las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales.....	83
Tabla 9.	La institución cuenta con las herramientas básicas para poder comunicarse.....	83
Tabla 10.	Frecuencia de interacciones y comunicación con los directivos, tanto individual como en grupo.....	84
Tabla 11.	Recibe periódicamente información oficial sobre los planes, programas, proyectos u otro tipo de actividades.....	84
Tabla 12.	Valor de la información recibida dentro de la dependencia.....	85
Tabla 13.	Información acerca de las funciones de trabajo, de autoridades y responsabilidades.....	85
Tabla 14.	Cooperación entre los distintos niveles de la administración.....	86
Tabla 15.	Opinión le merece el clima interno que existe en la dependencia en cuanto a la comunicación con sus compañeros.....	86

Tabla 16.	Sistematización de las respuestas de los entrevistados.....	88
Tabla 17.	Concentrado del cuestionario dirigido al personal administrativo de la Institución.....	135

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo de comunicación de Aristóteles.....	22
Figura 2.	Elementos de la comunicación.....	27
Figura 3.	Tipos comunicación interna.....	37
Figura 4.	El ruido como barrera de comunicación.....	41
Figura 5.	Diagnóstico organizacional.....	45
Figura 6.	Fases de la Administración.....	55
Figura 7.	Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	60

INTRODUCCIÓN GENERAL

La comunicación desempeña un rol esencial dentro de las organizaciones, ya que se considera como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros, la organización y su medio, o bien ayuda a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos.

El mantener una buena forma de comunicación con todos los miembros de una organización ayuda a elevar la motivación, generar valores, lograr objetivos, modificar la forma de pensar y de interactuar. Cuando no existe un flujo de comunicación eficaz que tome en cuenta a todos los miembros de la organización, se generan fallas laborales y multiplicidad de problemas que terminan en conflictos, los cuales entorpecen la eficiencia de la organización y terminan afectando el clima organizacional.

En la actualidad, la comunicación es algo consustancial al hombre, se considera que todo les comunica, pues una forma de ponerse en contacto es a través de pensamientos, ideas y sentimientos, los cuales se pueden expresar cruzando símbolos, señas y códigos que permitan acercar a la información que se requiere; la comunicación es un activo, que hay que gestionar entre opiniones y emociones entre dos o más personas.

La comunicación siempre ha existido en la organización porque es la que permite que se entablen relaciones entre los individuos. Las organizaciones que tienen éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a la comunicación y a la información, ya que han comprendido que contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral. La comunicación es la difusión, a todos los públicos con los que una organización se relaciona de sus características, actividades, objetivos y perspectivas, a través de canales de

comunicación propios o ajenos, y especialmente de los medios de comunicación, para conseguir una percepción objetiva y positiva de la organización y de sus servicios en sus públicos y minimizar las posibilidades de percepción negativa. El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación y ésta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos.

La comunicación es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir en el comportamiento de los demás, en la organización y en el desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de información.

La comunicación como “un componente presente en todas las actividades humanas, y en el ámbito organizacional, y que sencillamente constituye la esencia y el impulso que hace posible la organización, operatividad y control de las actividades” (García, 2010, p.1).

Cabe resaltar como una buena comunicación entre el personal de trabajo y un buen clima organizacional es lo que define la calidad duradera del ambiente interno. El ambiente interno en una organización debe ser esencial para el entendimiento y comprensión de la información que se quiere dar a entender o transmitir de un departamento a otro. La información transmitida debe realizarse de una forma adecuada y coherente con el objeto de adquirir buenas estrategias comunicativas, y gracias a la implementación de estrategias comunicativas se evita el aislamiento que puede generarse cuando se da la división del trabajo. Hay que tener en cuenta que el éxito de toda organización depende del conocimiento e identificación de sus miembros con los objetivos a alcanzar y de la creación de un clima de trabajo favorable y esto sólo se logra mediante una comunicación efectiva. La comunicación

es un elemento básico generador de la sociabilidad, es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminente de convivencia, además de promover la solidaridad social y el espíritu cooperativo entre los grupos.

En términos generales, se puede decir que la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes, es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado. En las organizaciones, la comunicación estimula la participación y representa la herramienta más eficaz para alcanzar las metas establecidas.

En el presente trabajo se realizó un diagnóstico de comunicación interna de una dependencia perteneciente a una institución educativa del sector público para, con base en los resultados, se proponer un plan de mejora que permita hacer más eficiente la gestión de la administración.

El trabajo se divide en cinco capítulos. En el primer capítulo se aborda la sección del marco contextual, en dónde se realiza dicha investigación, los antecedentes, aquí se hace referencia a la comunicación interna de las instituciones, su problemática y el clima organizacional, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos de la presente investigación, la justificación así como las limitaciones y delimitaciones.

En el segundo capítulo se presenta la revisión de literatura como fundamento del tema de análisis de la investigación, en el que se desarrollan teorías como la comunicación

organizacional, proceso y elementos de la comunicación, diagnóstico de comunicación interna, definiciones de la administración y sistemas de calidad.

En el tercer capítulo se muestra el diseño metodológico para la realización de dicha investigación, las hipótesis o premisas de estudio así como la elaboración de instrumentos y el proceso que llevó el trabajo de campo.

Posteriormente, en el cuarto capítulo, se presentan los resultados, así como su análisis e interpretación que permitieron precisar la problemática que atraviesa la institución y, finalmente, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones, en las cuales se hace mención de los objetivos alcanzados, así como una serie de recomendaciones y sugerencias que, como estrategia, podría emplear la dirección para atender a la problemática diagnosticada de comunicación interna de la dependencia que se investigó como un estudio de caso.

Capítulo 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación analiza la comunicación interna de una institución a nivel superior, ya que se parte de la idea que la comunicación es una de las principales herramientas para el buen funcionamiento de una institución, y se percibe que algunas de las áreas de oportunidad de la institución se ven afectadas por una deficiencia en la comunicación interna. Gran parte de los problemas internos están directamente relacionados con una mala gestión de su comunicación interna.

Se entiende que el concepto de comunicación interna dentro de una institución desempeña un rol muy esencial, ya que es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensaje que se da entre los miembros de la organización y su medio, o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos.

Para llevar a cabo la implementación de un plan de mejora de la comunicación interna, hay que tomar como punto de partida un diagnóstico de su estado en la organización, para a partir de los resultados elaborarlo y presentarlo. En este trabajo se tomó como unidad de análisis una dependencia de una universidad pública como lo es la Universidad Autónoma de Nuevo León.

1.1 Marco contextual

La Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) es una institución de educación superior de carácter público con sede en el municipio de San Nicolás de los Garza, dentro del

Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León (México). Cuenta con diversos campus en varios municipios del estado de Nuevo León. La institución en la cual se realiza el diagnóstico de comunicación se encuentra ubicada en el Campus Mederos, hacia el sur de la ciudad de Monterrey. Dicha institución está comprometida con la enseñanza a través de la tradición cultural de nuestra ciudad y región, responde a las necesidades actuales de comunicación visual logrando un impacto en la sociedad. Su organigrama está conformado por varios departamentos: Dirección, Secretaría académica, Secretaría Administrativa, Vinculación, Becas, tesorería, Titulación, Coordinación de Carreras, Servicio Social, Centro de medios, Caaadi, Almacén de Producción, Almacén General, Deportes, Informática y Biblioteca entre otros.

La comunicación interna que la institución lleva a cabo se utiliza para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que prestan los diversos departamentos, esto con la finalidad de crear una imagen positiva en la comunidad de estudiantes, profesores y personal administrativo. La comunicación se constituye en una herramienta estratégica que los directivos no deberían desconocer, para llegar a sus públicos internos que necesitan estar informados de la gestión de la administración. Dentro de esta institución se ha percibido que la comunicación entre departamentos no es del todo la óptima, de ahí el propósito de esta investigación.

1.2 Antecedentes

En la institución educativa se perciben ciertos problemas de comunicación interna, por lo cual se ve afectado el trabajo administrativo de la misma. Estos problemas han ido

deteriorando las relaciones y la integración de los miembros de la comunidad educativa. Es importante señalar que la comunicación es inherente al ser humano, quien constantemente envía mensajes no verbales incluso cuando se está en silencio, esto se puede ver reflejado en gestos, posturas y distintos comportamientos en las que podemos identificar ciertas actitudes.

Por otra parte el clima organizacional tiene que ser el adecuado en una organización para que cumpla sus objetivos y metas, ya que es en un entorno favorable en que el trabajador se tiene que desenvolver de forma cotidiana para cumplir con sus responsabilidades y funciones, y de nueva cuenta el factor de mayor importancia para esto es la comunicación, ya que de ésta depende si se cumple con satisfacción el desempeño dentro de la organización. Existen infinidad de problemas de comunicación que son visibles, los cuales generan conflictos y situaciones que afectan directamente la eficiencia, productividad y el entorno laboral, y traen consigo la imposibilidad de mantener un mejoramiento continuo de los procesos y provocan fenómenos negativos que pueden llegar a perjudicar fuertemente la estabilidad y crecimiento de la institución

Como una política institucional, en el 2009 se inició en la UANL con un proyecto de implementar en todas las dependencias un Sistema de Administración de la Calidad bajo la Norma ISO para mejorar, entre otros aspectos, la comunicación interna y la gestión de los procesos en las dependencias.

Si bien en la dependencia objeto de estudio ya se implementado el SAC, se ha detectado que no ha mejorado del todo la comunicación interna de la misma, por ello se busca llevar a cabo este diagnóstico para que sus resultados sirvan de retroalimentación en la elaboración de un plan de mejora de la comunicación.

1.3 Planteamiento del problema

En la organización donde se realiza este estudio existe cierta percepción de que no se cumplen con los objetivos esperados, a pesar de haberse implementado un Sistema de Administración de la Calidad hace ya tres años, no hay una definición clara de sus estrategias de comunicación que difunda, entre el personal administrativo, cuáles son los objetivos y metas de la planeación estratégica de la organización.

Para Agustín Reyes Ponce (2004, p.243). “la Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”.

La alta dirección es quien establece las políticas que se definen como guías generales de acción para el cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales. Para ello se debe contar con un manual organizacional en el que se definan las autoridades y responsabilidades que, de acuerdo a la definición de puesto, le corresponden a cada empleado para que se cumplan estos objetivos y metas, los que se fijan como parte de la planeación estratégica de la organización.

En cuanto a la organización de estudio, se ha detectado que en ésta no se asignan autoridades y responsabilidades a sus empleados, más bien se reparten las actividades de manera discrecional, lo cual genera inconformidad, malos entendidos y retraso en el cumplimiento de las mismas. A pesar de contar con las descripciones de puesto en el Manual Organizacional del SAC, los empleados las desconocen. Esto contradice lo que señalan la gran mayoría de autores clásicos de la administración, quienes declaran que la organización

es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir como funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Otro punto importante que se percibe en la dependencia es que no se realizan evaluaciones de desempeño para mejorar el funcionamiento de las actividades, ni tampoco se cumplen con cursos de inducción que ayuden al nuevo empleado a integrarse, a tener una visión global de la historia de la empresa y del puesto que desempeñará. La inducción tiene por objetivo ayudar a los individuos seleccionados a incorporarse a la organización; a los nuevos empleados se les presentan sus colegas, se les familiariza con sus actividades y se les dan a conocer las políticas y expectativas relacionadas con el comportamiento de los empleados.

Una buena Dirección requiere saber comunicarse, saber delegar, ejercer un liderazgo basado en la razón y no solamente en la autoridad, motivar a la acción y al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. En la dependencia de estudio se encontró que no se manejan los medios de comunicación adecuados, lo que impide la efectividad de las actividades y entrega de información a tiempo. Hay que seleccionar los mejores canales de comunicación interna para su mejoramiento.

También se percibe que la comunicación es parcial, debido a que sólo se informa lo que se considera importante, los mensajes muchas veces son ambiguos y confusos, no se facilita la retroalimentación, todo esto genera inconformidad e interfiere en el desarrollo del trabajo.

Otro aspecto que se percibe es que no existe continuidad en la información, ya que cada quien la entiende de forma diferente y muchas veces es contradictoria, no se realizan

reuniones periódicas con los integrantes de cada departamento donde se genere la retroalimentación y se den las condiciones para buscar y encontrar alternativas entre todos los integrantes de la administración a los diferentes problemas que se presentan.

No se proporciona la información adecuada, limitándose únicamente a la entrega de los formatos que se deben de elaborar restringiendo la información, ya que se considera que si se comparte se pierde el poder; como la información que se proporciona no es clara y los mensajes son ambiguos y cada cual entiende lo que quiere y conviene, esto se ve reflejado en la cotidianidad, tanto el personal administrativo como académico no se comprometen realizando su trabajo diario de manera responsable.

Es importante señalar que los problemas de comunicación también pueden ocasionar inseguridad laboral y conflictos por la deficiente comunicación que existe, debido a que no se desarrolla la habilidad de escuchar y comunicarse. En tal sentido, es importante realizar un diagnóstico en la organización que permita conocer de dichas barreras y la forma en que se pueden evitar para lograr que no impida el logro de los objetivos y metas tanto de la organización como de los individuos.

Con base en la problemática expuesta, a continuación se describen los objetivos de este estudio:

1.4 Objetivos de la investigación

Objetivo General:

- Realizar un diagnóstico de la comunicación interna de la dependencia para desarrollar una propuesta de mejora para la Dirección.

Objetivos Específicos:

- Identificar los canales de comunicación interna que se utilizan entre la Dirección y el personal administrativo.
- Analizar los tipos de mensajes que fluyen por los canales de comunicación interna entre la Dirección y el personal administrativo.
- Detectar necesidades de mejora en los flujos de información.
- Desarrollar una propuesta como plan de acción para una comunicación interna más eficaz entre la Dirección y el personal administrativo.

1.5 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que se utilizan entre la Dirección y el personal administrativo?
- ¿Qué tipo de mensajes fluyen por los canales de comunicación interna entre la Dirección y el personal administrativo?
- ¿Cuáles son las necesidades de mejora en los flujos de información?
- ¿Qué se implementaría para una comunicación interna más eficaz entre la Dirección y el personal administrativo?

1.6 Justificación del estudio

La presente investigación se realizó con el objetivo de diagnosticar la comunicación interna e indagar cómo afecta este problema en la administración de una organización

educativa, y con base en los resultados realizar una propuesta de mejora para un plan de acción de la Dirección. El proyecto es conveniente porque existiendo un Sistema de Administración de la Calidad implementado que busca siempre la mejora en la calidad del servicio de la dependencia, ésta depende sustancialmente de que exista una comunicación interna eficiente y eficaz.

Se considera que es necesario este diagnóstico porque la institución no cuenta con un departamento de comunicación propio, las funciones del comunicador recaen en la persona encargada de la atención a la comunidad estudiantil, por lo que los procesos comunicativos no se desarrollan adecuadamente en el nivel administrativo. La dependencia no realiza, en general, una correcta gestión de la comunicación interna para fortalecer el conocimiento organizacional de la misma, por lo que se infiere la no existencia de control de los resultados como consecuencia de esta problemática.

Es importante saber que el diagnóstico de comunicación es la base para poder emprender las acciones que darán solución a la problemática que enfrentamos, en su elaboración analizamos y describimos la información del territorio, lo que nos ayuda a comprender por qué existe el problema y cuál es la solución más factible.

El objetivo principal de la comunicación interna es hacer que la información necesaria para la realización del trabajo fluya de manera que se genere un clima de seguridad, de confianza y de motivación para el trabajo, de forma que los objetivos de las personas y la institución estén interrelacionados. Es por eso que en esta investigación es importante realizar un diagnóstico para poder observar y describir más a fondo la realidad institucional.

Con los resultados de este estudio se pretende aportar conocimiento aplicado de cómo se pueden desarrollar estrategias de comunicación más efectivas sustentadas en los resultados

de un diagnóstico de una situación real. Esto contribuiría a enriquecer los estudios sobre comunicación en las organizaciones, teorías motivacionales, cultura de calidad.

El estudio tiene relevancia social, ya que sus resultados beneficiarían no sólo a la Dirección, sino a 62 empleados administrativos que forman parte de la dependencia.

Sus implicaciones prácticas son que a través de este diagnóstico y propuesta de mejora el estudio pueda replicarse en otras dependencias de la institución educativa sede del proyecto.

Al final, con la realización de dicho diagnóstico de comunicación, se podrá realizar una propuesta de mejora, con lo cual se puedan generar los cambios necesarios en el sistema de comunicación de la institución, al igual que su estructura interna, sus canales de comunicación, el impacto que generan los sistemas de comunicación con la satisfacción del personal, con el trabajo en equipo y su productividad.

1.7 Limitaciones y Delimitaciones

Las principales limitantes contempladas en el desarrollo de la presente investigación se enuncian a continuación:

- Tiempo en que se desarrolló la investigación en función del planteamiento y seguimiento del proyecto. El trabajo de campo se tuvo que realizar en el periodo vacacional para no alterar las actividades administrativas cotidianas de los empleados.
 - Disponibilidad de tiempo del personal para el estudio, sin afectar su horario de trabajo. Previo a la aplicación de los instrumentos, se dialogó con cada uno de los sujetos de estudio para encontrar el mejor horario para su aplicación.

La presente investigación se enfoca en la comunicación interna del área administrativa de una dependencia particular de una institución pública de nivel superior; se realizaron entrevistas al personal directivo y se aplicó una encuesta al personal administrativo, con lo cual se obtuvo un diagnóstico que dio origen a una serie de recomendaciones para mejorar esta variable organizacional en beneficio de los empleados y de la dependencia en conjunto.

Los profesores y estudiantes no fueron considerados para este estudio.

1.8 Definición de términos

Comunicación: Tiene su raíz en la palabra latina “communicare”, que significa “poner en común”. Concepto del que se sirve una gran variedad de ciencias para definir, cada cual en su campo, una infinidad de fenómenos distintos aunque todos ellos de naturaleza similar que se explica en su raíz etimológica. Acción de comunicar o comunicarse. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Comunicación organizacional: Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo.

Comunicación interna: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación.

Sistemas comunicacionales: Conjunto de dispositivos interconectados que realizan acciones las cuales permiten que las personas puedan comunicarse o conectarse entre sí.

Administración: proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Diagnóstico de la comunicación interna: proceso de cambio que se inicia en el reconocimiento de la situación actual de una organización, de los distintos grupos que la conforman, con el objetivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación interna de la empresa o institución.

Propuesta de mejora: proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin, ofrece soluciones a problemas.

Plan de acción: presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Generalidades de la comunicación

La comunicación es un proceso privilegiado y único que identifica el comportamiento humano, permite el desarrollo de la cultura, es un proceso generador de una serie de relaciones e interacciones que, gracias al intercambio de mensajes y actos, posibilita la convivencia.

Según Trejo (2008, p.2), la comunicación se define como “un proceso social esencial para el hombre, la comunicación es la vía mediante la cual adquiere su humanidad individual, mantiene y desarrolla sus relaciones sociales”. Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado desde un punto llegue a otro punto distante del anterior en el espacio o en el tiempo.

El funcionamiento de las sociedades humanas es gracias a la comunicación, la cual consiste en el intercambio de mensajes entre individuos. La comunicación desarrolla un papel muy importante, ya que por este medio se crean todo tipo de relaciones. Una gran cantidad de acciones de los seres humanos está caracterizada por la comunicación. En sí la comunicación es el fundamento de toda vida social.

La comunicación es un tema que, con demasiada frecuencia, damos por sentado en nuestras organizaciones. Sabemos que es importante, pero creemos que por naturaleza se da solo y, sin embargo, no nos damos cuenta de que si le dedicáramos el tiempo y los recursos necesarios, sería un poderoso aliado, capaz de asegurar la productividad y el crecimiento de nuestra organización. La comunicación constituye el soporte indispensable para la

realización de funciones básicas de la organización tales como la toma de decisiones y la evaluación de resultados que a su vez contribuyen a la satisfacción del personal, es el eje central, el motor que le da la vida. El buen funcionamiento de una organización, en este caso el de una organización educativa, tiene que ver mucho con los procesos comunicativos.

La comunicación es el proceso responsable de la cohesión en los sistemas donde hay participación humana. Como hecho natural interpersonal y expresión inherente de lo social, tiene características que le brindan a las relaciones cualidades específicas, de donde se infiere el carácter y la personalidad de quienes participan, una proyección pública del ser intrínseco verdadero y real (Romero, 2013, p.2).

En sí la comunicación es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. Constituye una característica y una necesidad de las personas y de las sociedades con el objetivo de poder intercambiarse informaciones y relacionarse entre sí.

Es posible definir la comunicación como una forma de expresión, cuyo proceso consiste en crear y compartir significados a través del uso de símbolos. También es una ciencia abierta al estudio y a un análisis riguroso; estudia la trasmisión directa o indirecta de un mensaje por parte de un emisor a un receptor y viceversa, a través de medios personalizados o masivos, humanos o mecánicos, lo cual es la base de las relaciones y de la actividad intelectual del ser humano en cualquiera que sea su forma de expresión. Es por esto que la comunicación cumple una importante labor en el funcionamiento de las sociedades humanas. A partir de esto, es importante conocer más a fondo el concepto de comunicación.

2.2 El concepto de comunicación

El término comunicación como concepto se presta a muchas interpretaciones, las cuales dependen del momento histórico, así como las exigencias políticas, económicas, culturales y sociales del medio en el cual han surgido.

Se puede decir que el concepto de comunicación se ha ido desarrollando a través del tiempo y por lo general ha estado vinculado a la idea de transmisión de información. Es un quehacer colectivo con el otro como persona, a través de la cual ambos van construyendo su realidad, siendo gracias a una construcción como se va desarrollando el proyecto común llamado sociedad, comunidad y organización.

La comunicación tiene su raíz en la palabra latina *comunicare*, que significa poner en común. Su definición formal es: proceso de emisión y recepción de mensajes. Concepto del que se sirve una gran variedad de ciencias para definir, cada cual en su campo, una infinidad de fenómenos distintos aunque todos ellos de naturaleza similar que se explica en su raíz etimológica, genéricamente se trata de la acción o efecto de comunicar o comunicarse. Pichon Riviére (2013, p.89) define el concepto de comunicación como “la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción”.

La comunicación ha dejado de ser únicamente un intercambio de información para convertirse en una compleja red de sistemas y profundas teorías. En el transcurso del día, nuestros sentidos están expuestos a cientos de miles de códigos informativos, que van desde el ruido, hasta la lectura de un diario, de un libro especializado o la proyección de una película, todos estos con estímulos que provocan, en su mayoría una reacción.

Una cualidad del hombre es su capacidad para aprender la lengua; así tanto el lenguaje como el cerebro humano se desarrollan simultáneamente; la diferencia entre la comunicación natural y procesos más elaborados, es que en el último caso se cuenta con conocimientos y, sobre todo, con el buen uso de estos para lograr un objetivo básico.

A esta ordenación de sistemas de comunicación y de conocimientos, bajo normas racionales y, muy particularmente, a la obtención y logro de los objetivos previstos, se le conoce como comunicación organizacional.

Varios autores de la comunicación coinciden en señalar que la comunicación es la esencia dentro de una organización, la facultad para coordinar los esfuerzos personales con los demás elementos de un ser humano radica en dos factores fundamentales, el primero es la aptitud para emplear símbolos al detallar, especificar, reseñar o explicar experiencias con el entorno; e segundo radica en la posibilidad de desplegar un procedimiento común (lenguaje), el cual permite compartir las vivencias de todos los miembros dentro de la organización.

Según Katz y Khan (2009, p.86), “la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la trasmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización”.

La comunicación es una forma de expresar y dar a conocer nuestras ideas ante los demás, es además un instrumento básico para la supervivencia. En términos generales, dentro de los procesos de comunicación de una organización se utilizan tres tipos de símbolos: los verbales, que son expresiones orales como instrucciones, entrevistas, discusiones, conversaciones, entre otros; y expresiones escritas, tales como, cartas, informes, memorandos, minutas, manuales y otros más; y los no verbales, que son expresiones faciales y corporales, normalmente conocidas también como lenguaje corporal.

“La comunicación es el proceso mediante la cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora” (Alvarado, 2014, p.22). Para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse. Va de un origen del emisor a un destino receptor. El mensaje se codifica, se convierte en una forma simbólica y se transmite por un canal al receptor, quien decodifica el mensaje enviado por el emisor. El resultado es una transferencia de significados de una persona a otra.

La comunicación es eficaz solo cuando el receptor entiende el mensaje del emisor, en los términos en que éste ha querido darle su mensaje. Se logra una comunicación verdadera si estamos interesados en el lenguaje de la otra persona, de tal forma que ésta se puede expresar libre y sinceramente, si escuchamos atentamente y observamos con conciencia y somos capaces de ponernos en el lugar del otro. Sólo entonces estaremos estableciendo las bases de una buena comunicación.

El término comunicación es llevado y traído hasta la saciedad en nuestra época, y se emplea lo mismo como sinónimo de infraestructura para el transporte, que para señalar canales o medios electrónicos de vinculación, para referirse a los discursos políticos y comerciales, o bien como recurso de la proximidad física, administrativa, intelectual o afectiva (Cisneros, 2002, p.53).

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales. Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice.

La comunicación, como todo proceso, requiere disponer de un conjunto de recursos e instrumentos, donde cada uno de ellos responda a estrategias y objetivos previamente determinados; de esta manera, se facilita la percepción favorable de parte de los públicos receptores, a los que se orientan las acciones.

En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio; una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

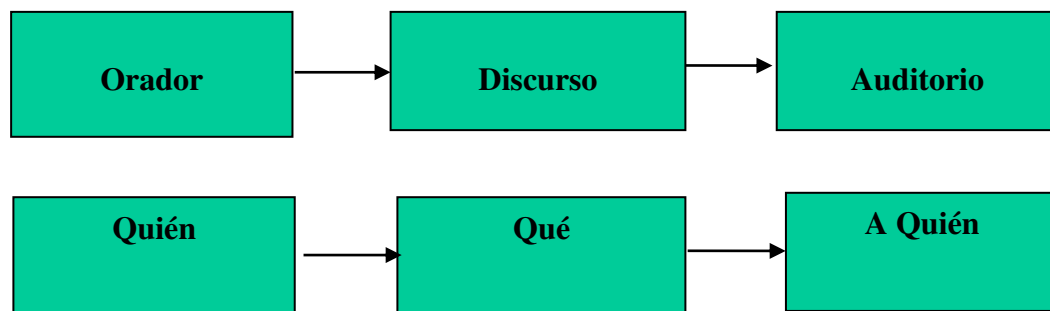
La comunicación nos sirve a las personas para que con ella se puedan realizar diversas actividades como la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, a través de símbolos palabras, imágenes, figuras, gráficos. Para Schramm (2009, p.01), la comunicación es un proceso determinado por compartir, es decir, por establecer relaciones entre personas que tengan en común tres componentes como mínimo, tales componentes como la fuente, el mensaje y el destino.

La comunicación ha constituido el medio que ha permitido a la humanidad vivir en sociedad. Su estudio científico se caracteriza desde sus orígenes de enfoques y de perspectivas de análisis, que no sólo no son opuestos sino que contribuyen a una mayor comprensión de los procesos comunicativos. “La intersección de enfoques de la comunicación ha ido configurando un nuevo campo que recibe el nombre de teoría de la comunicación” (Fernández, 2013, p.1).

Conforme a esto, las teorías comunicativas han ido variando a lo largo de la historia de los medios de comunicación. La gran mayoría de los autores que hablan de la comunicación han formulado sus propios y personales esquemas y modelos. El primer modelo que representa el proceso de comunicación es el de Aristóteles, quien en su

"Retórica" señala que tenemos que considerar tres componentes en la comunicación: el orador, el discurso y el auditorio. Sólo contempla parcialmente el fenómeno de la comunicación y, por lo mismo, resulta insuficiente para su estudio; aunque es cierto que prácticamente todos los modelos parten del original aristotélico, solo que presentan mayores desarrollos del proceso. El modelo aristotélico sin duda alguna representa el obligado referente en el desarrollo de otros modelos comunicativos.

Figura 1: Modelo de comunicación de Aristóteles



Fuente: Aristóteles (2015). TimeRime.com. Modelos de comunicación

Se puede decir que los modelos de la comunicación son aquellos esquemas teóricos del proceso de la comunicación que han sido elaborados para facilitar su estudio y comprensión. La comunicación es, ante todo, un proceso de intercambio, lo cual para que ésta sea eficaz y para que esto suceda, lo que comprende al receptor debe coincidir con lo que el emisor desea enviar. Los conceptos anteriores de comunicación llevan a entender sus elementos principales tales como emisor, receptor, código, mensaje, canal y contexto.

2.2.1 Proceso de comunicación

El concepto comunicación en su sentido más amplio refiere a la acción y resultado de comunicarse. Cuando los seres humanos se comunican entre sí comparten cuestiones, llevando a que las situaciones propias sean comunes con el otro y con las que este tenga. Por tanto, la comunicación es una actividad absolutamente humana y parte de la relación de las personas en cualquier ámbito y momento de la vida.

Si no fuese gracias a la comunicación no se podría conocer lo que nos rodea y además compartir con el entorno, pero al ser un hecho concreto y a disposición la comunicación facilita la obtención de información para conocer, expresarse y relacionarse con el resto de las personas.

La comunicación es un proceso complejo, de carácter social e interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información, verbal y no verbal, se ejerce una influencia recíproca y se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes, que puede definirse como un proceso en el que intervienen dos o más seres o comunidades humanas que comparten experiencias, conocimientos, sentimientos; aunque sea a distancia, a través de medios artificiales. En este intercambio los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria. “La comunicación en general se considera en primer lugar como un proceso, porque es una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura que se ajusta en la medida que se va desarrollando la organización” (Rodríguez, 2006, p.22). La comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten y reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Un proceso de comunicación implica la emisión de señales, tales como sonidos, gestos o señas con la única intención de dar a conocer un mensaje. Para que la comunicación, el mensaje, llegue a buen puerto, al destinatario, será necesario que este cuente con las habilidades de decodificar e interpretar el mensaje en cuestión. Se puede decir que la comunicación es un proceso, porque se lleva a cabo en un lapso de tiempo. Se necesitan varios elementos y de tiempo suficiente para que en efecto, se realice.

La comunicación, en los seres humanos, resulta ser una acción propia de la actividad, procediendo la misma del pensamiento y el lenguaje. La comunicación, ya sea verbal o no, le permitirá a los individuos influir en las decisiones de los demás y también ser influido por las que tenga el resto.

El proceso de comunicación puede llegar a ser efectivo si es correcta la interpretación de mensaje por parte del receptor. Las imágenes, los colores y palabras tienen significados diferentes dependiendo de la audiencia a la cual se dirijan, además de que sus interpretaciones pueden variar de una persona a otra. Dicho proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización, a través del mismo se emite y recibe información, modelos de conducta, formas de pensar y necesidades de los integrantes.

Un proceso de comunicación requiere de un emisor y un receptor. El emisor envía ciertas señales como un texto escrito, palabras, un gesto para difundir un mensaje; cuando estas señales llegan al receptor, éste debe decodificarlas para interpretar el mensaje. En el marco de este proceso comunicativo hay que mencionar ciertos elementos tales como el emisor y el receptor que comparten un código, una combinación de reglas y de signos, que

permiten la concreción de la comunicación y apelan a un canal para transmitir el mensaje. En el siguiente punto se desglosan estos elementos.

2.2.2 Elementos de la comunicación

Para que se realice un acto de comunicación es necesario llevar a cabo ciertos elementos lo cual son importantes e imprescindibles. La comunicación es un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que esta se lleve a cabo con eficiencia. Si cualquiera de ellos faltara, el proceso de comunicación quedaría incompleto. Cíceros (2007) define que los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son:

- Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).

Es quien origina y empieza la comunicación, debe tener ideas, información y un propósito para comunicar y producir un estímulo, lo cual genera que una o varias personas con ideas, información y un propósito se comuniquen; es decir, quien o quienes buscan comunicarse con otro u otros, y desde quienes inicia la transmisión de mensajes.

- Receptor: Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina. Es la persona que recibe la información que le ha sido enviada por el emisor. Ambos deben ser hábiles para hablar, para leer, para escribir o escuchar y para razonar, el nivel de conocimiento influye en su capacidad para recibir y transmitir mensajes.

- Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.

Es un elemento que se combinan siguiendo ciertas reglas y que es semánticamente interpretable, lo cual permite intercambiar información.

- Mensaje: La propia información que el emisor transmite. Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor. El mensaje puede ser de forma verbal, escrito, dibujado o pintado, y a través de gestos o expresiones
- Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural como al medio técnico empleado y se perciben a través de los sentidos del receptor. Es el medio a través del cual viaja el mensaje, puede ser verbal y escrito. Se puede transmitir a través de un memorando, un computador, el teléfono, un telegrama, la televisión. Puede ser simple cuando no presupone otros medios y compuestos cuando interviene otro medio o cadena de medios, como los medios masivos de comunicación.
- Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.
- Referente: Lo que se evoca en el mensaje.

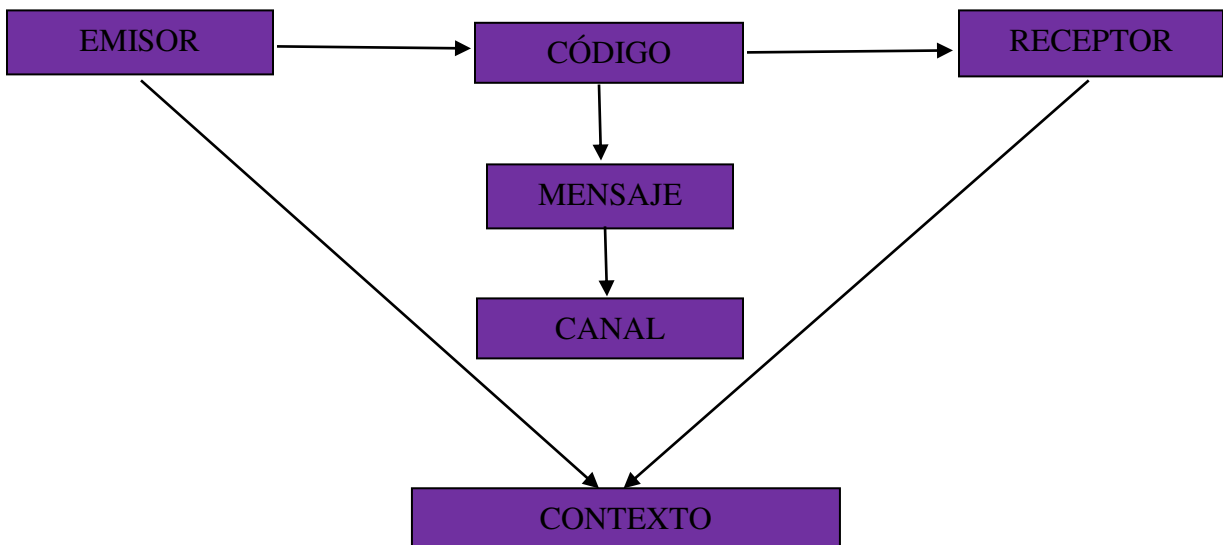
En la comunicación todos los elementos son importantes, si alguno faltara, el proceso quedaría incompleto y la comunicación no se realizaría; en realidad, cuando este proceso se completa sin problema, el ser humano se encuentra en una situación comunicativa, y cuando se produce una situación comunicativa, es porque algo se ha transmitido (p.2).

En todas las instituciones educativas existe la comunicación organizacional entre todos los miembros que la conforman, ya sea personal directivo, administrativo, docente, estudiantil y/o representativo. Para que exista una comunicación de calidad se deben tomar en cuenta diferentes elementos para la transmisión del mensaje y su correcta interpretación.

Los elementos pueden transmitir ideas y canalizar los mensajes, ya sea de forma verbal, escrita, mediante señas o visual tales como videos, fotos, entre otros; a través de

internet la cual es un recurso muy importante en la actualidad y a la vez muy utilizado. Siendo la comunicación organizacional un factor primordial en el día a día de todo ser humano, desde el nivel institucional y empresarial. Al hablar de comunicación organizacional se refiere al sistema en que la información se maneja, se transmite y se recibe, esta misma; trata sobre el quehacer, el ser y el deber de cada uno de los miembros de la institución.

Figura 2: Elementos de la comunicación



Fuente: Elaboración propia

2.3 La comunicación organizacional

La comunicación le da sentido al trabajo, permite coordinar actividades, fijar objetivos y lograr metas específicas, tanto individuales como colectivas. Sin comunicación no podría haber funciones gerenciales de planificar, organizar y dirigir; y sin ellas las empresas no podrían alcanzar sus objetivos. La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas dentro del funcionamiento que busca resultados positivos entre necesidades y satisfactores.

Con una buena comunicación se tiende a generar una mayor satisfacción laboral, incluso un mejor desempeño de sus empleados pues las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

La comunicación organizacional puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

Hay que considerar respecto a la comunicación que es una actividad propia de todas las organizaciones, es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones.

La Comunicación Organizacional es una disciplina que, junto a otras como la Historia de la Comunicación, la Sociología de la Comunicación o la Teoría de la Comunicación, por sólo citar algunas, conforman lo que la mayoría denomina

Ciencias de la Comunicación y otros, que todavía siguen renuentes a reconocer la categoría de ciencia, la identifican como disciplinas de la comunicación (Trelles, 2011, p.2)

Partiendo de esta definición, el objeto de estudio de esta disciplina reside en los procesos comunicativos que se desarrollan en las organizaciones, procesos muy complejos, dialécticos, flexibles, que por su esencia tienen como centro al hombre. Esta disciplina tiene su campo específico que la diferencia de otras, al tener un cuerpo teórico y conceptual particular y diverso, pero a la vez tiene un carácter transdisciplinar además de que tiene una estrecha relación con la cultura ya que esta se expresa a través de la comunicación.

Las organizaciones humanas son, en gran parte, las responsables del orden y civilización que nos rodea. Mediante los acuerdos, tratados y contratos, los seres humanos podemos trabajar en conjunto para conseguir beneficios colectivos, y dar sentido a la realidad. A pesar de su importancia, es difícil apreciar el funcionamiento de las organizaciones ya que no tienen existencia material.

No hay un objeto al que se le pueda llamar organización, ésta es intangible y se basa únicamente en las relaciones humanas; aun así, la comunicación es uno de los aspectos más descuidados y menospreciados de una organización. En ocasiones afecta el flujo de la información, el bienestar de los empleados o la imagen misma de la empresa.

La comunicación es una herramienta poderosa en las organizaciones si se sabe utilizar correctamente. La comunicación organizacional se define como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos

internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández, 2002, p. 31).

La comunicación organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de los procesos comunicativos en las entidades, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y de estos con el público externo, fortalecer su identidad y mejorar el desempeño de las instituciones.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, ésta se da naturalmente en toda institución cualquiera que sea su tipo o tamaño. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio (Fernández, 2002, p.34).

Otros autores también se han referido a la temática de la comunicación organizacional como el flujo o intercambio de mensajes dentro de una organización y de ésta hacia su medio. Esto quiere decir la relación entre personas que comparten ideas, en un código común y a través del cual la finalidad es entenderse.

Uno de los autores más conocidos en el campo de la comunicación organizacional es Gerald Goldhaber, quien define a la comunicación organizacional como el “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (1974, p.4). Los criterios de éste y otros autores coinciden en que el flujo o intercambio de mensajes entre los integrantes de la misma y de ésta hacia el entorno es imprescindible en la comunicación organizacional. Muchos especialistas tienen diferentes acepciones de acuerdo a su naturaleza, objeto de estudio y su definición. Sin embargo, todos coinciden en la importancia que tiene la misma para el mejor desempeño de las instituciones.

Para entender más sobre la comunicación organizacional es necesario comenzar a reconocer conscientemente las formas de comunicación en las que se participa cotidianamente de manera natural y espontánea. Las actitudes, acciones, estructuras y todo cuanto hacemos y dejamos de hacer comunican qué pensamos, qué queremos, en definitiva, quiénes somos, se puede decir que todo comportamiento es una forma de comunicación.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en sus empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión y se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización (Pimienta, 2006, p.1).

Se puede decir que la comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses, con los de su personal y con la sociedad. Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos, ya que es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de la sociedad; en las organizaciones, los mecanismos de comunicación deben estar debidamente estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna.

2.3.1 Tipos de comunicación organizacional

Al abordar la temática de las comunicaciones en los grupos y organizaciones, es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, cómo se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas. En las organizaciones, los mecanismos de comunicación deben estar debidamente estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna.

La comunicación organizacional no sólo es un proceso que se lleva a cabo en el interior de la empresa, sino también fuera de ella, pues el buen funcionamiento de sus redes internas debe ser paralelo con las que se tienen los miembros externos de la misma, pues son las dos partes de quienes depende el verdadero éxito organizacional. Dicho esto se puede decir que la comunicación organizacional se divide en interna y externa, la primera dirigida a los integrantes de la organización y la segunda a las relaciones públicas, relaciones de ventas, publicidad, etc.

Según Juan Carlos Valdez (2012) "Dentro de la comunicación organizacional existen diferentes tipos de comunicación organizacional existente: Comunicación interna y comunicación externa" (p.19). La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con

sus objetivos. En lo que concierne en esta investigación, la institución solo se ve afectada por la comunicación interna.

2.3.2 Comunicación interna

Acercas de la comunicación interna se puede decir que persigue el éxito empresarial, incentivando el talento y promoviendo el conocimiento dentro de una organización. La comunicación interna tiene una gran importancia para los directivos en el desarrollo y eficaz cumplimiento de las tareas y actividades laborales dentro de la institución.

La concepción de la comunicación interna se fundamenta en las políticas de comunicación interna del sistema que estarán idealmente basadas en los objetivos tanto de la institución como de su público interno y en los resultados de la investigación de comunicación interna. (Trelles, 2011, p.4)

No puede existir una comunicación que plante incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna y externa. De esta forma, Borrini (1997, p.1) señala que:

Por los canales de comunicación interna circulan mensajes entre los miembros de la organización y a través de los canales de comunicación externa se comparten los mensajes entre los miembros de la empresa o institución y el entorno relevante de la misma. Ambas comunicaciones desempeñan funciones diferentes, pero son interdependientes, por lo que desde la dirección de comunicación han de ser

planificadas para que se apoyen mutuamente y dirigirse en un mismo sentido para contribuir a alcanzar los objetivos de la compañía.

La comunicación interna es un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones, ya sea de forma natural o intencionada. Se trata de un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones.

La comunicación interna concierne a todos los componentes de la organización, desde la dirección general, pasando por los cuadros directivos hasta los empleados. La comunicación interna son todas las actividades realizadas por la organización para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización.

La comunicación persigue contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace lograr: un clima de integración e implicación de las personas e incrementar la motivación y la productividad. En 1990, Kreps definió la comunicación interna como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (p.1).

Una correcta comunicación interna es imprescindible para un excelente desarrollo empresarial que permita facilitar a los trabajadores toda la información necesaria para un buen desempeño en su trabajo y crear, de esta forma, un clima laboral adecuado.

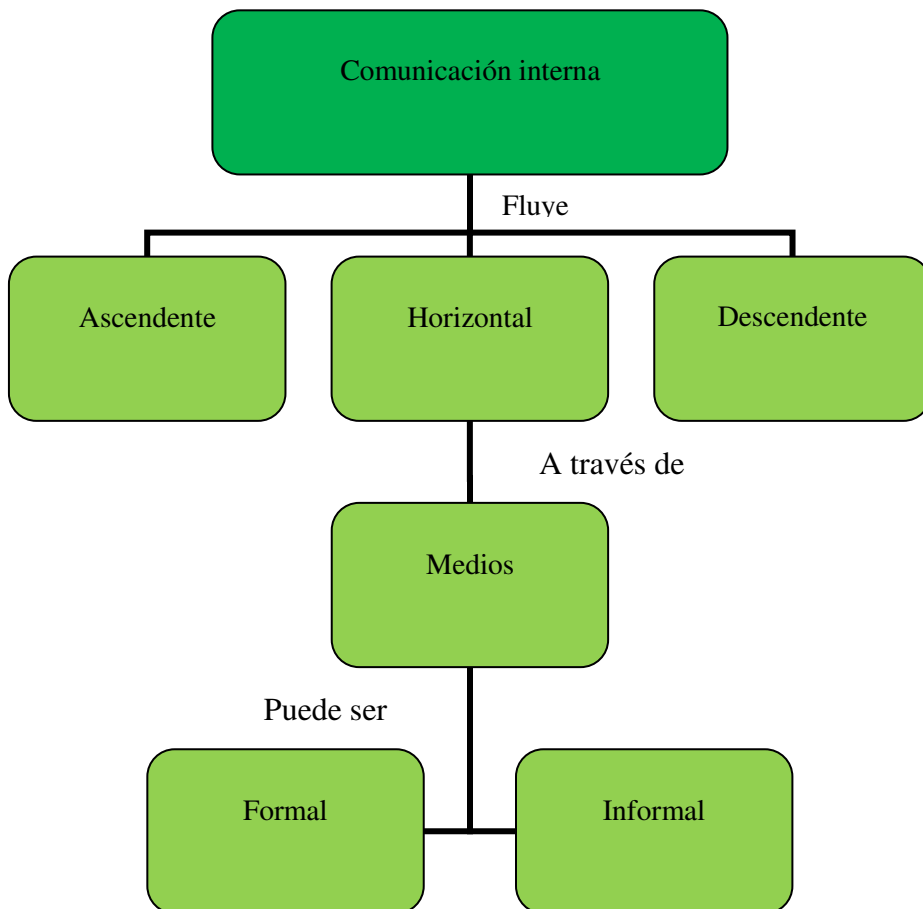
Se han identificado distintas formas de comunicación interna, donde Lucas Marín (2002) propone guiar el tema a través de la doble distinción entre comunicación formal e informal, por una parte, y horizontal, ascendente y descendente, por la otra.

- a) **Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memoranda, etc). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas, los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización.
- b) **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización.
- c) **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- d) **Comunicación ascendente:** Es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía; se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus administradores o a otros que ocupan puestos más altos dentro de la organización. Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización.
- Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle sobre el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajo y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

e) Comunicación descendente: Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria. Es aquella que se realiza de arriba hacia abajo en la jerarquía. Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos. Una de las características principales de este tipo de comunicación es el hecho de que la información se vuelve difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos. Además el hecho de que una administración dé a conocer y solicite el cumplimiento de políticas de trabajo o procedimientos, no existe una garantía para el cumplimiento y logro de los mismos; ya sea por fallas en la comunicación, situaciones imprevistas que alteren los procesos, o simplemente por falta de disciplina de los empleados involucrados. Ante estas circunstancias es indispensable la existencia de un sistema que permita retroalimentar la información recibida. Por último es importante señalar que la información que se dirige de forma descendente en una organización suele avanzar lentamente, trayendo como consecuencias tardanza en la llegada de la información a su destino, creando situaciones de frustración a la administración de la empresa (p. 269).

Si la comunicación interna es hoy una herramienta institucionalizada en las organizaciones, es porque está suficientemente contrastado con la experiencia que produce innumerables mejoras a la rentabilidad organizacional. De nada sirve implantar los distintos tipos o herramientas de comunicación interna si éstas no nacen de una auténtica cultura organizacional convencida de la necesidad de comunicación. Hablar de la importancia de la comunicación interna no sólo implica la correcta planificación y gestión de los flujos de información dentro de las organizaciones, sino que requiere de la asunción de una verdadera filosofía por parte de todos sus integrantes.

Figura 3: Tipos comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

Un punto importante en la comunicación informal es que existen ciertas barreras que implican el proceso la comunicación. Hay que tener mucho cuidado con la aparición de los rumores, éstos ocurren cuando los trabajadores no son informados de lo que está ocurriendo en la empresa, los que creen saber algo lo comunican al resto y a medida que la información circula se van produciendo exageraciones y distorsiones hasta que llega el momento en que el mensaje que se recibe es completamente diferente al que se envió, y en la mayoría de los casos es erróneo aunque la información inicial fue fidedigna.

La dirección debe estar atenta ante el nacimiento de cualquier rumor porque circula rápidamente, creando incertidumbres y temores que no permiten trabajar de forma eficiente, y más aún cuando la institución está en proceso de cambio, pues cualquier información falsa sobre lo que está pasando traería nefastas consecuencias (Trelles, 2011, p.3).

Para que la comunicación interna sea un verdadero elemento de competitividad y se pueda convertir en una auténtica herramienta estratégica, hay que eliminar ciertas barreras de comunicación ya que llegan a ser impedimento para la misma.

2.3.3 Barreras de la comunicación interna

La comunicación es necesaria y esencial para el ser humano y, aunque es parte cotidiana de nuestras vidas, la realidad es que cuesta mucho trabajo comunicarse bien; no importa los adelantos tecnológicos en materia de comunicación, el hombre moderno está cada vez más aislado y tiene mayores problemas para entrar en verdadero contacto con sus semejantes, en

forma profunda, abierta y sincera, muchas veces porque anteponeamos obstáculos que entorpecen la comunicación. Aún cuando el emisor y el receptor pongan todo de su parte para lograr comunicarse eficientemente, existen interferencias que pueden rebasar el control que se pretenda, limitando la comprensión del mensaje.

Al intervenir en un proceso de comunicación hay que tener en cuenta aquellas barreras que interfieren, distorsionan o decididamente la impiden. Las barreras en la comunicación son obstáculos que pueden llegar a distorsionar, desvirtuar o impedir parcial o totalmente el mensaje, y se sitúan entre el emisor y el receptor cuando se gesta el proceso comunicativo. Una simple comunicación implica tanto, que las personas pueden tener problemas para entender, sobre todo si el tema es complejo, existen distracciones, o cualquier cosa. Romeo & Roca (2005) mencionan algunas de las principales barreras en la comunicación interna:

- Físicas: deficiencia técnica de los canales y soportes. Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.
- Fisiológicas: limitaciones orgánicas de los receptores. son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales, etc.) que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.
- Sociológicas: disputas de los comunicantes. Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al

mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

- Culturales: diferencias intelectuales o de mentalidad entre los comunicantes.
- Administrativas: sistemas inadecuados en la organización. Éstas pueden ser por la falta de planeación, presupuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.
- Lingüísticas: desconocimiento de los códigos o signos en la comunicación.
- Psicológico: trastornos personales y problemas de carácter, como son depresión, ansiedad, irritabilidad entre otras conductas. Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee (Romeo y Roca, 2005, p.5).

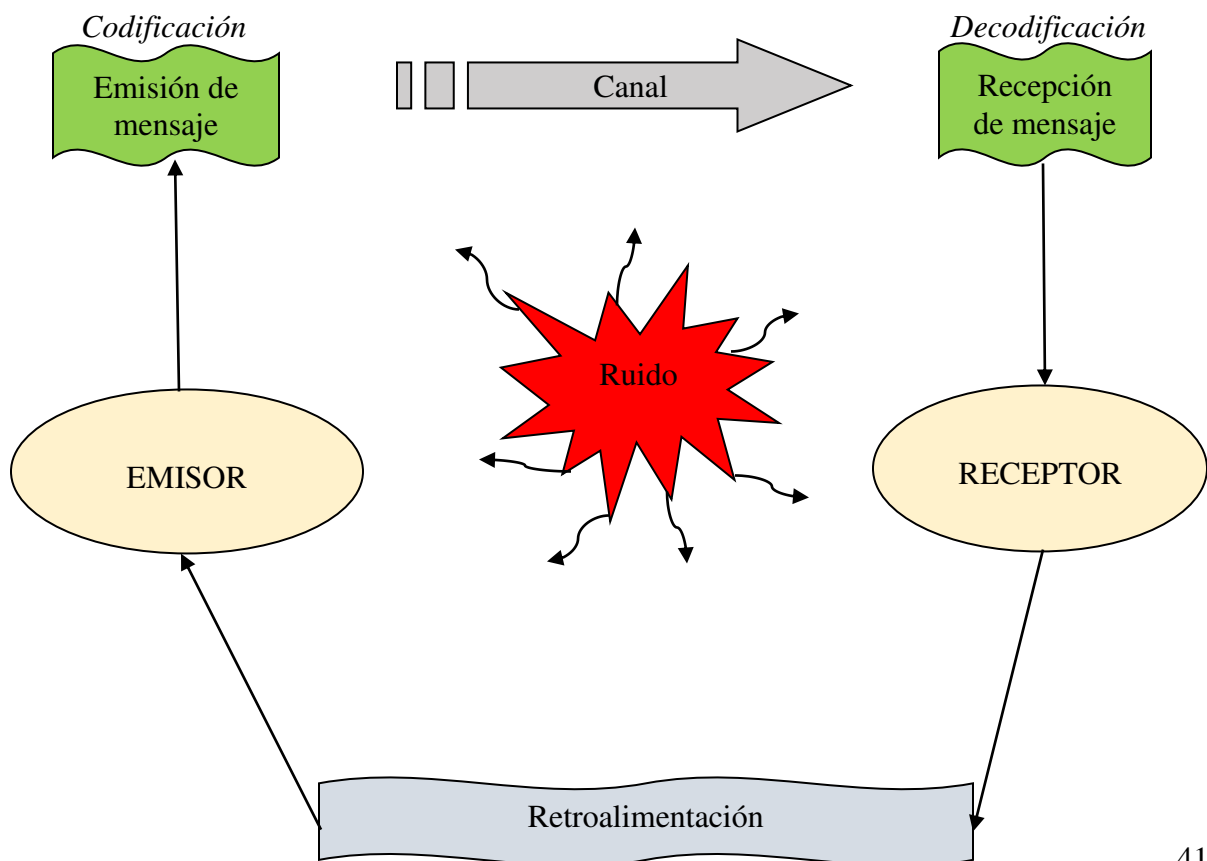
Otro tipo de barrera que se considera importante es el “ruido”, el cual es cualquier factor que perturba, interfiere, o crea una situación confusa en la comunicación. Puede ser interno cuando el receptor no está prestando atención, o externo cuando el mensaje es distorsionado

por otros sonidos del ambiente. Puede presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación.

El concepto de ruido se introduce a partir de la comunicación mediante tecnología electrónica. El ruido es así una interferencia que dificulta que los mensajes lleguen adecuadamente distorsionando la calidad habitual de una señal (Cruz, 2015, p.2).

Las instrucciones poco claras sobre cómo realizar una actividad pueden hacer que los empleados escuchen instrucciones diferentes o incorrectas. Dado que el ruido puede interferir con la comprensión, los dirigentes deben tratar de que no rebase el nivel que permita una buena comunicación. El malestar físico, el hambre, el dolor o fatiga, también pueden considerarse una forma de ruido y pueden impedir una comunicación satisfactoria. El problema empeora con un mensaje excesivamente complejo o poco claro.

Figura 4: El ruido como barrera de comunicación



Fuente: Elaboración propia

En el aspecto administrativo, las barreras pueden ser por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

Además de las barreras u obstáculos en la comunicación anteriormente mencionados, se pueden mencionar otras más de las innumerables que se pueden presentar en la organización como son la percepción parcial o selectiva, diferencia jerárquica entre emisores y receptores de la información y problemas de actitud, concentración o disposición, entre muchas más.

En consecuencia, para eliminar las barreras de la comunicación hay que llevar a cabo la retroalimentación, esto ayudará a que las condiciones de la institución mejoren y se disminuyan los problemas. En el proceso de comunicación, la retroalimentación es su último eslabón, es el paso con el que se cierra el circuito, colocando el mensaje de respuesta de regreso en el sistema, sirve para controlar y mantener un orden evitando los malentendidos.

La retroalimentación es muy necesaria para que en los procesos comunicativos exista la interacción y el intercambio necesarios para el cierre del proceso. Si se fomenta y gestiona, se habla de comunicación, si esto no ocurre y se interrumpe la comunicación o no se le presta a la información la atención requerida, entonces sólo se estará en presencia de mera transmisión de información. La retroalimentación es la única forma en la que podemos saber si la comunicación se logró efectivamente la que nos dio el receptor, por medio de la respuesta y la reacción. También “la retroalimentación es la información de regreso o información recurrente, que permite la comprensión y el control de las comunicaciones” (Casares, 2007, p.3).

Para poder prevenir la mala interpretación de aquello que se está comunicando, las comunicaciones informales son un valioso medio de retroalimentación. Es muy importante que la retroalimentación se dé de inmediato. Para que en la institución se pueda llevar a cabo una buena comunicación interna es necesario realizar un diagnóstico y así poder ver cuáles son las barreras que están afectando a la misma. A través de un diagnóstico se puede lograr para el éxito de un plan o propuesta mejora de comunicación.

2.4 Diagnóstico de comunicación interna

El diagnóstico de comunicación interna se realiza para conocer las características de los sistemas de comunicación interna de las organizaciones.

El diagnóstico de comunicación interna constituye un primer acercamiento al estado del proceso de comunicación de la organización. Es el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos de la organización que incluye estrategias, políticas y planes de comunicación, dirigidas a eliminar deficiencias detectadas en el diagnóstico.

El diagnóstico de comunicación interna propicia el conocimiento, por parte de los directivos de la institución y los especialistas de comunicación, acerca de la efectividad en el intercambio de informaciones y si los canales utilizados son los adecuados o no. También ayuda a conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el ámbito de la comunicación y a partir de esto diseñar sus estrategias a seguir y mejor funcionamiento de la institución en la búsqueda constante de mejores resultados. Según María Luisa Muriel y Gilda Rota (2011, p.15):

La investigación de la Comunicación Interna se desarrolla básicamente a través de lo que se denomina el "diagnóstico organizacional" o "diagnóstico de comunicación interna". Este instrumento permite determinar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc. Comparando estos flujos de comunicación con los que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación intra institucional fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será el de optimizar la comunicación interna.

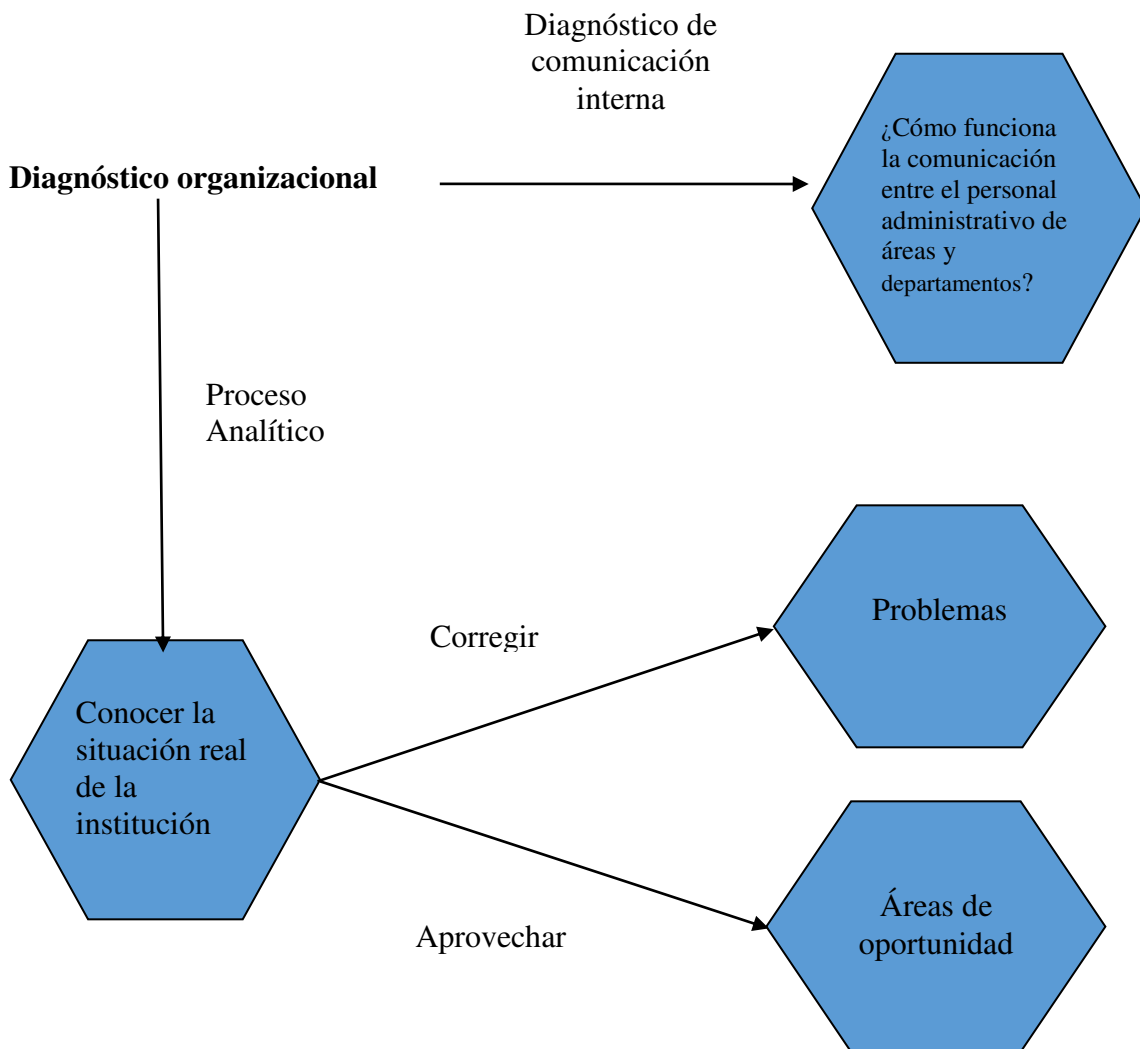
En el diagnóstico se utilizan instrumentos de acuerdo con las características propias de cada organización. Estos pueden ser: entrevistas, encuestas, observación del modo en que trabajan sus miembros, revisión y análisis de documentos institucionales, etc. Estos instrumentos y técnicas de investigación se aplican de forma tal que causen la menor pérdida de tiempo de los trabajadores. El diagnóstico posibilita saber las quejas, las inquietudes y planteamientos del público interno, y con toda esta información trazar estrategias encaminadas a dar solución a este tipo de situaciones. El diagnóstico no sólo resuelve los problemas que ya se tienen identificados, sino aquellos que pasaban desapercibidos a los ojos de aquellos que están en el día a día en la organización.

Idalys Rodríguez (2014, p.2) menciona que “el diagnóstico de comunicación interna presenta un carácter subjetivo, porque los resultados obtenidos dependen de la interpretación de la información, es aquí donde incide la subjetividad del que investiga y procesa estos resultados”. La información obtenida puede ser muy confiable, sin embargo, se trata de

elementos intangibles como las opiniones, percepciones, representaciones, símbolos y signos que pueden ser analizados de diferentes maneras y puntos de vista.

Mediante la aplicación de los diferentes métodos y técnicas de investigación científica se obtendrán datos e informaciones finales que pueden variar, pues no existen reglamentos generales ni específicos que expresen cómo traducir las características de los procesos comunicativos de la institución obtenidos en los resultados finales de la investigación que se lleve a cabo.

Figura 5: Diagnóstico organizacional



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de los diagnósticos de comunicación ha sido paralelo al auge de la comunicación organizacional como elemento clave para el desarrollo, supervivencia y adaptación de las organizaciones a nivel internacional. Para Rodríguez (2006, p.4):

El diagnóstico de comunicación interna no solamente favorece el conocimiento de las características de los procesos comunicativos de la organización, sino que permite estar al tanto de las necesidades de información y comunicación de los miembros de la empresa, así como de los directivos para que, a raíz de esto, se cree un sistema de comunicación planificada, controlado y evaluado por los especialistas o encargados de la comunicación en cada institución.

El diagnóstico posibilita saber las quejas, las inquietudes y planteamientos del público interno, y con toda esta información trazar estrategias encaminadas a dar solución a estos problemas. La recolección de información para un diagnóstico de comunicación interna se realiza, en la mayoría de los casos, mediante las encuestas, entrevistas, la observación y otros más. Se puede decir que el diagnóstico es un factor clave para la gestión de las comunicación interna, ya que indica qué errores hay que superar, qué público requiere qué tipo de medios y cuáles son los contenidos que hay que trabajar prioritariamente.

Con la información de un buen diagnóstico se puede generar una excelente estrategia de comunicación interna. Dependiendo de la profundidad con que se realice un diagnóstico, principalmente de comunicación interna, se pueden dar varias ventajas a la organización. José Sánchez Córtez (2008, p.23) destaca algunas ventajas tras realizar un diagnóstico en una organización:

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo
- Es participativo
- La gente se siente comprometida con las soluciones
- Da una estructura lógica a la problemática
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.

Una vez realizado un diagnóstico se podrá tener una idea más exacta del estado real de los procesos comunicativos y, por tanto, una visión más objetiva de los problemas existentes, así como la medida en que estos atentan contra el cumplimiento de los planes y objetivos. Permitirá discernir cuáles medios de comunicación ejercen una mayor influencia y cuáles carecen de efectividad.

Muchas organizaciones se precipitan al fracaso por lo ineficiente del proceso comunicacional entre los empleados, cuando a un subalterno no se le expresan claramente los elogios o las amonestaciones, o cuando las instrucciones no son claramente expuestas, es común observar que el empleado manifiesta entenderlas como quiera; por lo que se considera

importante realizar un diagnóstico el cual nos indique la problemática de la situación y que no se vea afectada la administración en general. En la moderna administración se reconoce que la mayoría de los trabajadores ocupan su mayor parte del tiempo comunicándose. Es importante ver a detalle como la comunicación influye mucho en una buena administración de una organización, pero antes habrá que definir este concepto.

2.5 Definición de Administración

La administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos, utilizando para ello recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

“La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro” (Chiavenato, 2004, p.4). Sin embargo, en la actualidad la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye, dependiendo de la definición, términos como proceso, recursos, logro de objetivos, eficiencia, eficacia, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. Todo esto afecta a la administración de la organización.

La administración asume hoy en día que los proyectos, y su importancia para la sobrevivencia a largo plazo, dependen de diseñar un entorno eficaz donde cada actor que interviene en la organización conozca la filosofía de la empresa, buscando integración y compromiso para el desarrollo y éxito de ésta; se puede decir que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de manera que éste sea eficiente y eficaz, con otras personas y a través de ellas. La necesidad de comunicación en las empresas es un tema que ha estado fuera de la administración por un buen tiempo.

Hoy, las empresas que deseen rendir y generar mayor valor, sea éste material o intangible, deben poseer una verdadera y fuerte relación entre los diversos departamentos de su organización y, como la relación entre departamentos se construye con personas, la herramienta fundamental es la comunicación.

Chiavenato (2004, p.10) define a la administración como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". Desde este punto de vista, la administración es un proceso para lograr eficientemente los objetivos de la organización; es la forma de poder realizar una buena planeación y asignación de recursos sin la necesidad de ser un contador; no sólo la administración forma parte de la vida de un profesionista, de un empresario, también forma parte de la vida diaria y todas y cada una de las actividades que se realizan en la vida. Por otro lado, la administración implica llevar un proceso específico para cada actividad a realizar, como la planeación, la organización, la integración, dirección y el control, parece difícil entender cada uno de esos términos, claro, si se encuentran dentro de una organización, pero en la vida diaria los podemos entender de manera más sencilla, pues es el qué hacer, cómo y quién lo hace. La relevancia de un proceso administrativo tiene su marco

de importancia en la forma como se plantea el alcance de los logros fijados, para ello deben presentarse los métodos en los que todos habrán de trabajar en conjunto, como parte de un sistema, es lo que se llama proceso.

Aunque exista una diversidad de criterios y una diversidad de autores que manejen diferentes etapas, el criterio que predomina nos dice que las etapas del proceso administrativo son cuatro, Planeación, Organización, Dirección y Control, lo cual, tomando en cuenta la propuesta que planteó Chiavenato (2004, p.23) acerca de la administración, nos lleva a decir que el proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.

2.5.1 Fases del proceso de Administración

En el proceso de administración hay que seguir un conjunto de fases o pasos para dar solución a un problema, para eso tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más eficiente posible.

Henry Fayol (2010) fue el primero en desarrollar aportes relacionados con el establecimiento de una estructura que permitiera a la organización una mayor eficiencia y por consiguiente una mayor productividad, analizándola desde el nivel más alto de la gerencia hasta los niveles inferiores de la producción. Uno de sus principales aportes es la existencia de funciones en la gerencia que incluyen la planeación, organización, autoridad, coordinación y control, éstas son ampliamente utilizadas, ya que facilitan la comunicación y realización de funciones de la estructura en la empresa. A continuación se describen:

a) Planeación: Planear implica proyectar en forma consciente la acción futura, por lo tanto es un proceso intelectual que requiere de tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y en la forma en que se pretenden lograr. En la actualidad, el interés y la necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social se desarrolla en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales etc. La planeación no pretende ni puede eliminar todos los riesgos; múltiples investigaciones han demostrado que la planeación sirve de base a las siguientes funciones administrativas, organización, integración, dirección y control.

Los momentos de planeación son: fijación de objetivo, definición de política y fijación del presupuesto respectivo.

Tipos de Planeación:

Planeación estratégica: Establece los principales objetivos que debe lograr un organismo social a largo plazo, generalmente un lapso futuro de tres años en adelante, señalando las políticas o directrices que se deben seguir para lograrlos. La planeación estratégica es responsabilidad de los altos directivos. Para ello se requiere:

- Analizar la actual situación interna y de recursos con que cuenta el organismo social.
- Analizar las condiciones externas del medio ambiente y el pronóstico de las mismas a futuro.
- Formular los objetivos organizacionales que pretenden ser logrados.
- Decidir las estrategias que se deben adaptar para alcanzar los objetivos deseados.

La planeación táctica: Consiste en formular los planes a corto plazo con un año o menos que deben de realizarse en diversas partes, tales como áreas o departamentos

del organismo social. Los planes tácticos son específicos en cuanto a los resultados que se deben de tener expresados en tiempo, dinero, cantidades de recursos; los planes tácticos sirven de apoyo y avance para lograr los resultados que se esperan en la planeación estratégica.

- b) Organización: Es el proceso de establecer usos metódicos de todos los recursos que integran el sistema administrativo.

Organización social.- Se refiere como un todo, una empresa, una dependencia gubernamental, un hospital, una escuela etc.

Principios de la organización: En el 2011, Urwik & Brecht señalaron los principios fundamentales de organización que han sido considerados como guías para establecer una adecuada organización:

-La estructura de la organización de facilitar la contribución de las personas para lograr los objetivos.

-La asignación de actividades, mediante la división del trabajo, debe conducir a la especialización de los individuos.

-La coordinación de personas y actividades es un propósito básico de toda organización.

-Deben de establecerse líneas claras de autoridad para cada uno de los objetivos.

-La definición de cada puesto, su jerarquía, autoridad, responsabilidad y relaciones deben quedar establecidas por escrito y ser comunicados a todos los miembros del grupo.

-La responsabilidad de cada jefe es absoluta en lo que respecta a la actualización de sus subordinados.

- Toda autoridad debe de tener una responsabilidad correspondiente al nivel que se le confiere.
 - En cuanto la capacidad de control, ninguna persona del nivel superior debe de supervisar a más de cinco subordinados directos y en los niveles más bajos el número debe de estar entre ocho y doce subordinados.
 - Es fundamental que exista proporción de autoridad y responsabilidad en las distintas unidades que forman el organismo.
 - Todo organismo social requiere de una continua revisión de su fundamento y estructura (p.4).
- c) Integración: La función de la integración consiste en dotar el organismo social de los diversos recursos que requiere para lograr eficiencia del desempeño al planear y organizar. Deben tenerse en cuenta los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos con que podrán contarse; por consiguiente, la integración se encuentra estrechamente relacionada con la planeación y la organización.
- Selección técnica para encontrar y escoger los elementos necesarios.
 - Introducción, la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
 - Desarrollo, todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, y mejorar.
- d) Dirección: La función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar planes y lograr objetivos de un organismo social. La dirección es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se logran resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador.

La dirección es la parte práctica y real de la administración de la organización, ya que trata directamente con las personas y éstas son las que finalmente influyen en el éxito o fracaso del organismo social, autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones, son los elementos claves en la dirección.

-Modo de autoridad: Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección.

-Comunicación: Lleva del centro director todos los elementos que deben de conocerse y, de éste, hacia cada órgano y célula las órdenes necesarias debidamente coordinadas.

-Supervisión: La función última de la administración es ver si las cosas se están haciendo tal como se habían planeado y ordenado.

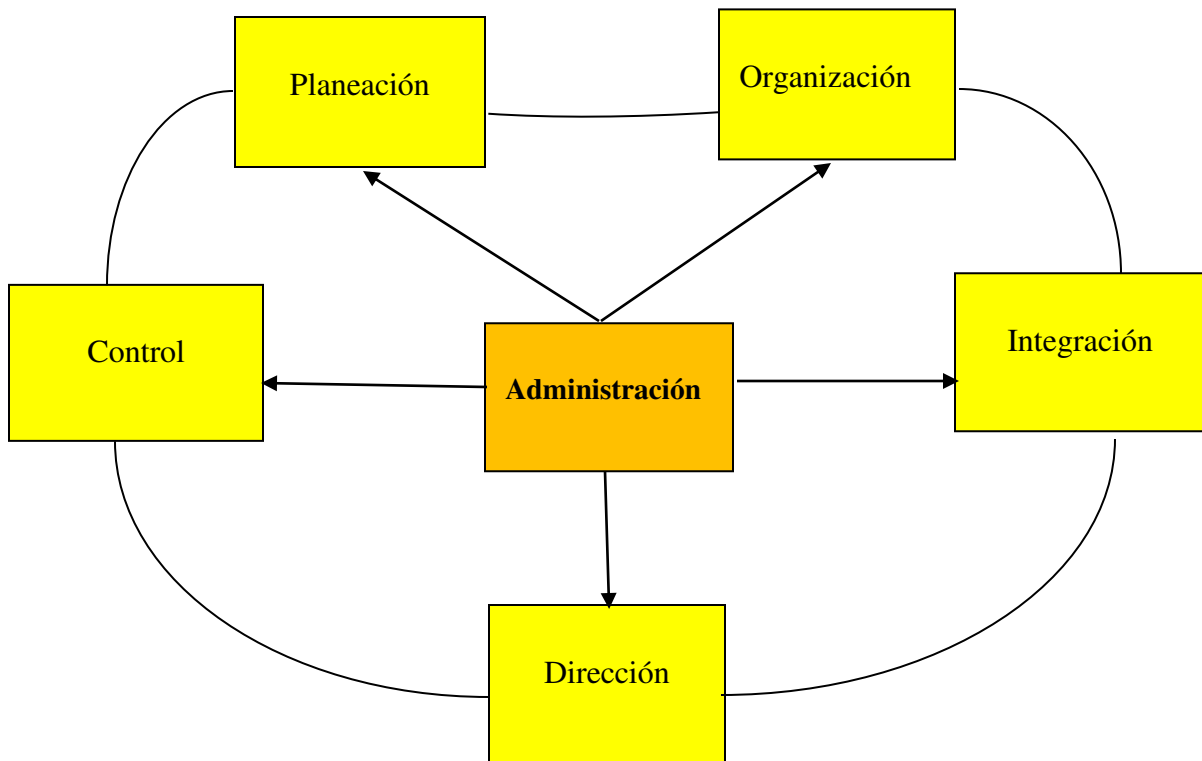
e) Control: El control es la última etapa del proceso administrativo, pero está estrechamente relacionada con la planeación, la cual sirve de retroalimentación para futuros planes, su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando; por lo tanto, mientras más claro, completos y ordenados sean los planes, más se facilitará la función de control, los factores sobre los cuales puede controlarse toda la actividad son: cantidad, calidad, tiempo y costo.

Actividades importantes del control:

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuáles son los medios de medición.

- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Figura 6: Fases de la Administración



Fuente: Elaboración propia

Las fases que se mencionaron son primordiales para el ejercicio de la administración y se establecen en los procesos generales de las empresas para que puedan funcionar de manera

congruente con la misión para las que fueron creadas. Estas fases ayudarán para una mejor realización de ideas y proyectos, puesto que a través de planes dichas ideas se organizan, se ejecutan y, finalmente, se establece el control de los resultados deseados.

Hasta hace algunos años un elemento clave para los directivos era mandar, hoy en día es mucho más importante establecer una comunicación coherente y así coordinar las decisiones sobre las actividades a realizar.

Es de vital importancia para conocer las principales deficiencias de una organización y después de realizar un diagnóstico, planificar, controlar y mejorar el servicio final para obtener un alto nivel de competitividad en la institución. Es importante mencionar que, si la institución cuenta con un Sistema de Administración de la Calidad, éste facilita el desarrollo de los procesos, el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los empleados llevan a cabo sus funciones con la responsabilidad y autoridad que les corresponden.

2.5.2 El Sistema de Administración de la Calidad

Un Sistema de Administración de la Calidad consiste en una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de procesos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos procesos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

Existen varios estándares internacionales que certifican la gestión de la calidad. La UANL implementó, en casi todas las dependencias, un Sistema de Administración de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008, a través del cual cada unidad define la política y

objetivos de calidad, misión, visión y valores organizacionales en los que se fundamentará su gestión administrativa. El sistema se organiza de acuerdo a los procesos que habrán de evaluarse y controlarse para mejorarse, apoyados en procedimientos e instructivos de trabajo relacionados con las áreas académico-administrativas de la dependencia.

Hoy en día, son más las instituciones de educación universitaria que buscan el mejoramiento continuo de sus procesos a través de la implementación de un Sistema de Administración de la Calidad, el cual permite direccionar a la institución y establecer sus objetivos con bases sólidas y con miras a lograr la mejora de sus procesos sustantivos.

El Sistema de Administración de Calidad se ha difundido rápidamente entre los organismos de enseñanza y sobre todo las que ofrecen la educación superior, esto ha encaminado a las instituciones a investigar sobre el tema y divulgar en forma generalizada la trascendencia que tiene el implementar un sistema de este tipo. Algunas ventajas de esto, según la Asociación Española para la Calidad (2013) son:

- La organización se asegura que funciona bien y de esta forma puede cumplir los objetivos propios de la institución. Para eso es necesario que los objetivos de calidad del sistema estén alineados con los objetivos del negocio. Si los objetivos de calidad son distintos, o no están alineados, a lo mejor se cumplen, pero el Sistema no coadyuvará para que la organización logre cumplir sus metas y objetivos.
- Se cuenta con un sistema que permite gestionar, con calidad, el desarrollo de sus actividades. El sistema permite analizar el desempeño de forma integral y, además, poder detectar las oportunidades de mejora, las cuales, implementadas exitosamente, se reflejarán en un cambio sustancial de los indicadores de desempeño de la organización.

- La forma de organizarse para hacer el trabajo es mejor y más simple. La organización por procesos, operados con equipos de trabajo interfuncionales es una herramienta que permite producir resultados superiores debido a la sinergia generada por la integración de las diversas habilidades y experiencias de sus miembros.
- El sistema y sus procesos son la mejor estrategia para rebasar la estructura departamental de la empresa, estableciendo una verdadera cadena de valor con los proveedores y clientes (p.1).

El Sistema de Administración de la Calidad adoptado por la institución debe ser una decisión estratégica por parte de la dirección. El plan y aplicación del mismo deben ser adaptados según se determinen las necesidades de mejora en cada uno de los procesos llevados a cabo en la institución. Sin embargo, la eficacia del sistema que se implementó en la dependencia objeto de este diagnóstico se está viendo afectada, porque no se le da el seguimiento adecuado y no hay un plan estratégico que el personal deba seguir. La organización necesita enfocarse más claramente a dicho sistema para poder generar mejores resultados.

Para que una organización logre tener éxito con la implementación del Sistema de Administración de la Calidad, es necesaria la participación completa de todos sus miembros, sean estos de los niveles superiores o de nivel operativo. Según el boletín de trabajo en equipo y gestión (2010, p.1) menciona que:

El trabajo en equipo es un aspecto que brinda un aporte esencial para implementar con éxito un sistema de gestión, sea éste de calidad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional, inocuidad alimentaria, etc., ya que permite alcanzar la

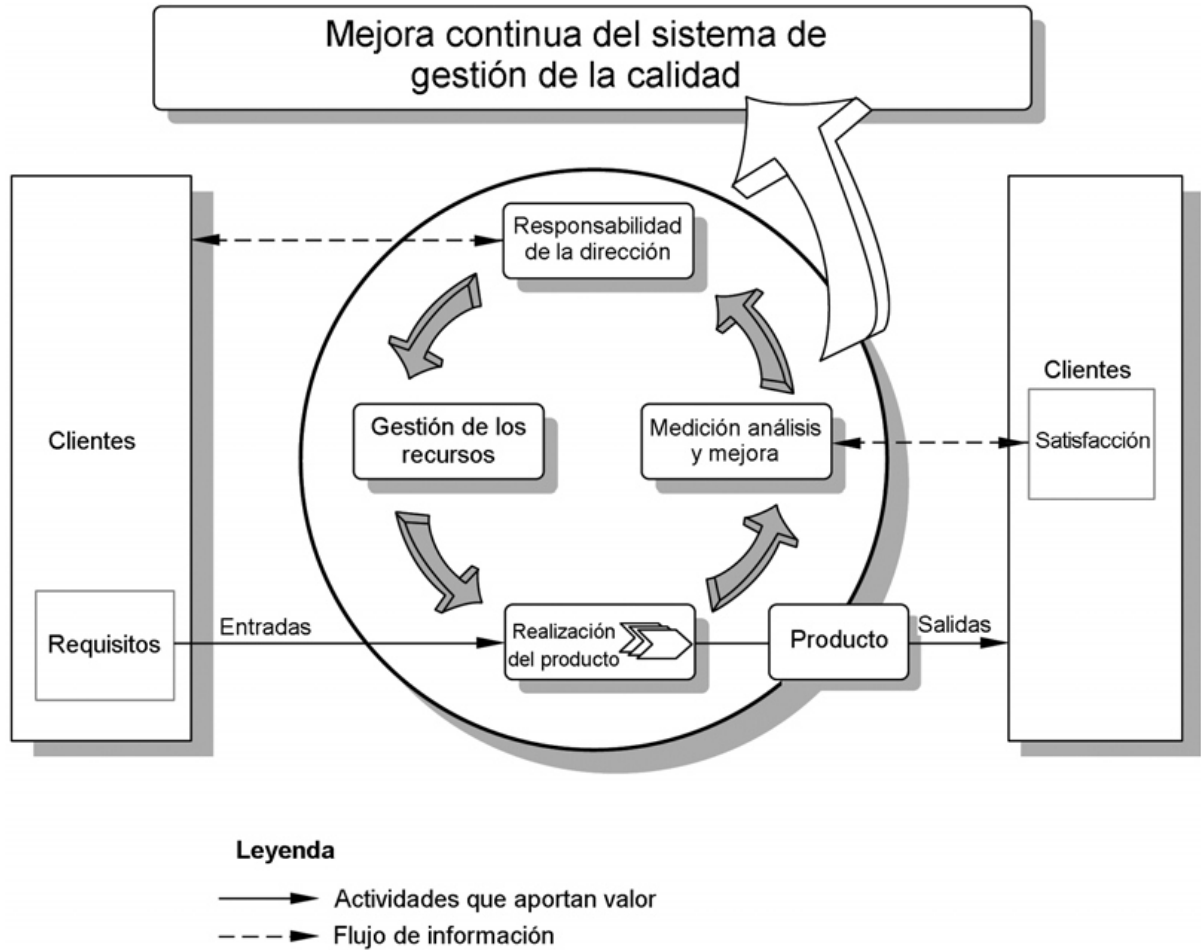
participación y el compromiso de los miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados.

Es muy importante que al implementar un Sistema de Administración de la Calidad, se tomen en cuenta la necesidad de conocer y establecer una cultura organizacional, hacer un diagnóstico de cómo se llevan los procesos y probablemente realizar cambios significativos, para examinar todas las opciones posibles que permitan ofrecer las soluciones más oportunas a la estrategia a implementar, alineada siempre a la visión y misión institucionales. También es necesario que la institución no se desvincule con la comunidad de la cual forma parte, ya que el cambio depende de la capacidad para adaptarse al contexto presente.

En algunos casos el Sistema de Administración de la Calidad no representa una herramienta para la mejora continua ni mucho menos arroja información para implementar metodologías de mejora, por problemas de comunicación como por ejemplo, que el personal desconoce qué es un proceso, por mala estructuración del sistema, por falta de indicadores de medición, por capacitación muy pobre o nula o, lo más importante, por tener un sistema copia y no uno adaptado a los propósitos propios de la organización.

Todo esto y más se puede deber a una mala comunicación. Entonces aquí la comunicación interna pasa a ser una necesidad estratégica y una condición básica para que la institución pueda afrontar con garantía su funcionamiento, ya que mejora la gestión de la misma, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. Es por eso hay que otorgarle cada vez mayor importancia al proceso o sistema de comunicación interna hasta colocarlo a un nivel igual que los procesos estratégicos de la institución.

Figura 7: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: ISO 9001:2008 (2008). Norma Internacional. Traducción oficial. p.7

Capítulo 3. METODOLOGÍA GENERAL

3.1 Diseño de investigación

Esta investigación es de tipo no experimental, transeccional y descriptiva, esto es, se observarán las variables de estudio tal como se comportan en el contexto observado en una sola medición. El método es mixto, es decir, se emplea una técnica cuantitativa como lo es la encuesta y una cualitativa que es la entrevista a profundidad.

El método mixto consiste en integrar sistemáticamente los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio conservando sus estructuras y procedimientos particulares. Una de las características del método mixto de investigación es que su enfoque pretende minimizar las debilidades y complementar las fortalezas de las técnicas de investigación. Esta metodología reconoce el valor del conocimiento como algo que se ha construido a través de medios cualitativos tales como la percepción y la experiencia basada en los aspectos fácticos del mundo en el que vive la gente. Otra característica clave del enfoque del método mixto es que rechaza el dualismo que se establece entre lo cualitativo o hechos de apoyo y lo cuantitativo o metodologías subjetivas cuyo valor se basa sólo en la exclusividad de uno y otro.

Según Hernández, Collado y Lucio (2003, p. 4) “todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman el tercer enfoque, el enfoque mixto”. Los enfoques cuantitativo y cualitativo, utilizados en conjunto, enriquecen la investigación, ambos originan

un camino a seguir en la búsqueda del conocimiento, empleando procesos rigurosos, sistemáticos y empíricos.

Dentro de los estudios cualitativos existen diferentes técnicas que ayudan a aproximarse a los fenómenos sociales, entre éstas la entrevista en profundidad juega un papel importante, ya que se construye a partir de reiterados encuentros cara a cara del investigador y los informantes con el objetivo de adentrarse en su intimidad y comprender la individualidad de cada uno. La investigación cualitativa podría entenderse como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, grabaciones, transcripciones de audio y video, fotografías, películas y objetos. El objetivo principal de una investigación cualitativa es brindar una descripción profunda y detallada de acuerdo al tema de investigación.

Según *Explorable Psychology Experiments* (2009): “el enfoque de la investigación cualitativa es subjetivo, ya que trata de comprender el comportamiento humano y las razones que determinan esa conducta”.

En cuanto a la investigación cuantitativa, se centra más en el método experimental, se realiza mediante técnicas como la encuesta, que consiste en una recolección sistemática de información de una muestra de personas que se recolecta a través de un cuestionario pre-elaborado. Este tipo de método usa el conteo y clasificación de características y en la construcción de modelos estadísticos y cifras para explicar lo que se observa.

Hernández, Collado y Lucio (2003, p.10) mencionan que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica para establecer patrones de comportamiento”. El objetivo de una investigación cuantitativa es el adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más

adecuado que permita conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se recogen y analizan los datos a través de los conceptos y variables.

3.2 Definición de hipótesis ó premisas del estudio

Las hipótesis de investigación de las que se parte para realizar el diagnóstico de comunicación interna de la organización objeto de estudio son:

- En la dependencia universitaria de estudio, la comunicación interna entre el personal directivo y administrativo no es clara ni oportuna, y no hay retroalimentación, lo que conlleva al mal funcionamiento de sus actividades institucionales.
- La comunicación interna es parcial, debido a que sólo se informa lo que se considera importante, los mensajes muchas veces son ambiguos y confusos, lo que genera inconformidad entre el personal administrativo e interfiere en el desarrollo de su trabajo.
- No existe consistencia en la información que se comparte entre los departamentos, ya que cada quien la entiende de formas diferente y muchas veces es contradictoria.
- No se realizan reuniones periódicas con los integrantes de cada departamento donde se genere la retroalimentación (comunicación cara a cara) y se den las condiciones para buscar y encontrar alternativas entre todos los integrantes de la dependencia a los diferentes problemas que se presentan (diálogo).

- Como la información que se proporciona no es clara y los mensajes son ambiguos y cada quien entiende lo que quiere y conviene, esto se ve reflejado en la calidad del trabajo.

3.3 Población y muestra

Utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, se eligieron dos tipos de muestra para recabar la información necesaria para el diagnóstico de comunicación interna. Por una parte se seleccionó a un grupo de cinco personas del personal directivo, subdirectores y jefes de departamento, así como a un especialista en la implementación de sistemas de calidad, a quienes se les hicieron entrevistas en profundidad y, por otra, se aplicó un cuestionario al total del personal administrativo de base y de contrato que laboran en la dependencia, 62 sujetos de ambos sexos.

Según James Millan y Sally Shumacher (2001, p. 3), el muestreo por conveniencia es un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesibles o disponibles para el estudio.

3.4 Recolección de datos

Para la recolección de datos, primero se concertaron las citas para realizar las entrevistas, las cuales se grabaron y transcribieron, después de lo cual se elaboró un cuadro con la sistematización de las respuestas para su mejor análisis e interpretación. Se utilizaron una grabadora portátil y un diario de apuntes para la captura de la información.

En cuanto a la aplicación del cuestionario, éste se distribuyó entre el personal administrativo, proporcionando de manera individual a cada sujeto las indicaciones para su llenado, informando también que se respetaría el anonimato de la información proporcionada. Se les dieron varios días para que lo contestaran y luego se pasó a recoger los instrumentos con cada uno de los trabajadores participantes para realizar la captura y codificación de los resultados. Dichos datos se trabajaron en el programa Excell y luego se transcribieron a tablas para tener una visión más clara de los resultados.

3.4.1 Técnicas de recolección de datos

Conocer a la comunidad de la institución significa averiguar lo que las personas piensan y sienten sobre los temas en los que intervienen y cómo son afectados. Para acceder a esto, es necesario realizar un adecuado proceso de recolección de datos en el cual se escucha a las personas y recoge la información requerida.

En esta investigación se usaron como técnicas la entrevista a profundidad y encuesta, utilizando un cuestionario.

La entrevista en profundidad se basa en el seguimiento de un guión de entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado. (Murillo, 2011, p.6)

En cada entrevista se busca obtener información acerca de cómo se encuentra el problema al que se enfrenta la institución en cuanto a su falta comunicación y mala administración. Una característica importante de la entrevista a profundidad, se puede decir que es un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae una información de una persona. El propósito de esta técnica es llegar más allá de las reacciones superficiales del entrevistado y descubrir las razones fundamentales implícitas en sus actitudes y comportamiento.

En la entrevista se seleccionaron a directivos, jefes de departamento y un especialista en sistemas de calidad. Para la encuesta se aplicó un cuestionario a los 62 sujetos que integran puestos auxiliares y de apoyo a la administración. Con esta selección se procuró cubrir a la parte más importante de la dependencia, su recurso humano, para poder ver de manera más integral la percepción que tienen tanto el directivo como el empleado en su trabajo diario y con ello poder evaluar la situación en la que se encuentra la comunicación interna, tema de este estudio.

Existen tres tipos básicos de entrevistas, los que se diferencian por la forma en la que se determinan y estandarizan anticipadamente las preguntas para la entrevista, tales como la entrevista informal, la entrevista semi estructurada y la entrevista formal. En esta investigación se utilizó la entrevista semi estructurada, la cual se inició con preguntas básicas y abiertas, acerca de temas sencillos y rutinas elementales, con el fin de poder abrir un diálogo y darle confianza al entrevistado. Se trató de evitar que el entrevistado contestara sólo de manera afirmativa o negativa, dando la pauta para recabar su opinión personal de manera amplia y así no limitar o restringir el diálogo.

Durante la entrevista se utilizó la grabación de audio para contar con un registro más detallado de la conversación; además que se hicieron anotaciones en un diario de campo para no dejar pasar ningún detalle. Se registraron la fecha, hora y lugar para delinear el contexto de cada entrevista. Las entrevistas se programaron con una duración de entre 10 minutos mínimo y 30 minutos como máximo.

Esta técnica de entrevista a profundidad tiene un carácter cercano y personal con el otro, logrando construir vínculos estrechos, inmediatos y fieles; en este sentido, no es casual que en ocasiones estos contactos deriven en conexiones sólidas e intensas con los entrevistados, por lo que ser sensato, prudente e incondicional, forma parte fundamental para el desarrollo de esta técnica, no sólo en el desarrollo de la entrevista, sino también durante la construcción de los datos (Robles, 2011, p.40)

En cuanto a la aplicación del cuestionario, éste se aplicó a los 62 sujetos que integran el personal administrativo de base, este cuestionario constó de 17 preguntas, el cual se les hizo llegar personalmente a cada uno y se les dieron algunos días para que lo contestaran, luego de lo cual se pasó a recogerlos para proceder con la codificación de los datos. Esta codificación se realizó utilizando el programa Excell para su captura y posterior elaboración de tablas.

3.4.2 Selección y/o elaboración de instrumentos

La guía de preguntas que se utilizó para las entrevistas fue la siguiente:

Guía de entrevista para los directivos

Puesto que desempeña:

Edad:

Sexo:

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Universidad?, ¿y en la Facultad?
2. ¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la dependencia?
3. ¿Existe un departamento o área especializada en comunicación interna en la dependencia? (si o no, porqué)
4. ¿Dispone la administración de un plan o programa donde se plasmen sus políticas de comunicación?
5. ¿De qué manera o a través de qué medios se da a conocer a los empleados la política institucional de comunicación?
6. ¿Cómo se da a conocer los objetivos, misión, visión y valores de la dependencia a los empleados?
7. En cuanto a la misión, visión y valores de la dependencia, ¿considera que el personal de cada departamento está enterado de cuáles son los objetivos de su puesto? ¿cómo los evalúan?
8. ¿Existen reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr y donde cada empleado pueda exponer sus opiniones?
9. ¿Para qué cree que debería servir la comunicación en la dependencia?

10. ¿Considera que la institución cuenta con las herramientas básicas para poder comunicarse y lograr sus objetivos institucionales? Sí o no, porqué
11. ¿Con qué frecuencia tiene interacciones y comunicación con los empleados, tanto a nivel individual como en grupo?
12. Con qué periodicidad se proporciona información oficial sobre los planes, programas, proyectos u otro tipo de actividades a los empleados? ¿Por qué medios?
13. En su opinión, ¿cómo considera que es la cooperación entre los distintos niveles de la administración?
14. ¿Qué opinión tiene sobre el clima organizacional que existe en la dependencia en cuanto a la comunicación entre los diferentes niveles de la administración?
15. Bajo la premisa de que todo se puede mejorar, ¿cómo considera usted que se podría mejorar la comunicación interna en esta dependencia?

Guía de entrevista para los jefes de departamento

Puesto que desempeña:

Edad:

Sexo:

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Universidad?, ¿y en la Facultad?
2. ¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la dependencia en la que trabaja?
3. ¿Sabe si existe un departamento o área especializada en comunicación interna en la dependencia?

4. ¿Considera que la administración dispone de un plan o programa donde se plasmen sus políticas de comunicación?
5. ¿Qué medios conoce que utiliza la administración para la comunicación con sus empleados?
6. ¿Conoce los objetivos, misión, visión y valores de la dependencia?
7. En cuanto a la misión, visión y valores de la dependencia, ¿considera que el personal de cada departamento está enterado de cuáles son los objetivos de su puesto? ¿por qué?
8. ¿Existen reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr y donde cada empleado pueda exponer sus opiniones?
9. ¿Para qué cree que debería servir la comunicación en la dependencia?
10. ¿Considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales?
11. ¿Cree que la institución cuenta con las herramientas básicas para poder comunicarse y lograr su objetivo?
12. ¿Con qué frecuencia tiene interacciones y comunicación con los directivos, tanto individual como en grupo?
13. ¿Recibe periódicamente información oficial sobre los planes, programas, proyectos u otro tipo de actividades? ¿Por qué medio?
14. ¿Cómo valora la información recibida dentro de la dependencia?
15. ¿Se considera bien informado acerca de las funciones de su trabajo, de sus autoridades y responsabilidades?

16. En su opinión, ¿cómo considera que es la cooperación entre los distintos niveles de la administración?
17. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en la dependencia en cuanto a la comunicación con sus compañeros?
18. Bajo la premisa de que todo se puede mejorar, ¿qué recomendaría usted para mejorar la comunicación interna en la dependencia para la que trabaja?

Guía de entrevista para el especialista

Puesto que desempeña:

Edad:

Sexo:

1. ¿Cuál es el propósito de implementar un Sistema de Administración de la Calidad en las organizaciones?
2. En particular para una institución dedicada a la educación, ¿qué finalidad tendría implementar un Sistema de Administración de la Calidad?
3. ¿Cómo se adapta una Norma ISO, pensada para organizaciones productivas, a una institución de educación superior?
4. ¿De qué manera se puede integrar un Sistema de Administración de la Calidad a los objetivos y políticas de una institución de educación superior?
5. ¿Cómo se trabaja con el personal directivo y subordinado para que tomen conciencia de la necesidad de contar con un SAC?

6. ¿Qué papel desempeña la comunicación en la implementación de un SAC?
7. ¿Con qué perfil deben contar los directivos para estar al frente de una institución certificada con un SAC?
8. ¿Qué estrategias de comunicación son las más idóneas para la implementación de un SAC?
9. En su experiencia, ¿en qué áreas se detectan mayores problemas de comunicación en una organización?
10. ¿Cuáles son las causas más comunes de los problemas de comunicación en las organizaciones?
11. ¿Con qué elementos mínimos debe contar un plan de acción para mejorar la comunicación en una organización?

Cuestionario aplicado al personal administrativo de la institución

Puesto que desempeña: _____

Desde qué fecha: _____

Sexo: F ____ M ____ Edad: _____

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Universidad? _____
¿Y en la Facultad? _____
2. ¿Cómo considera que es la comunicación interna dentro de la dependencia en la que labora?
 - a) Muy satisfactoria
 - b) Satisfactoria

- c) Medianamente satisfactoria
 - d) Poco satisfactoria
 - e) Nada satisfactoria
3. ¿Sabe si existe un departamento o área especializada en comunicación interna en la dependencia?
- Sí _____ No _____
4. ¿Sabe si la administración dispone de un plan o programa donde se plasmen sus políticas de comunicación interna?
- Sí _____ No _____
- Si su respuesta es sí, ¿qué tanto conoce este plan o programa de comunicación interna?
- a) Bastante
 - b) Mucho
 - c) Medianamente
 - d) Poco
 - e) Casi nada
5. ¿Qué medios conoce que utiliza la administración para dar a conocer sus planes y programas de comunicación interna con sus empleados? Mencione los que conoce.
-

6. ¿Qué tanto conoce los objetivos, misión, visión y valores de la dependencia?
- a) Bastante
 - b) Mucho
 - c) Medianamente
 - d) Poco
 - e) Nada
7. ¿Considera que el personal de cada departamento está enterado de cuáles son los objetivos de su puesto?
- Sí _____ No _____
8. ¿Existen reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr y donde cada empleado pueda exponer sus opiniones?
- Sí _____ No _____
9. ¿Qué tanto considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales?
- a) Muy coherentes
 - b) Coherentes
 - c) Medianamente coherentes
 - d) Poco coherentes

e) Nada coherentes

10. ¿Cree que la institución cuenta con las herramientas básicas para poder comunicarse efectivamente con sus empleados y lograr sus objetivos institucionales?

Sí _____ No _____

Explique un poco más su respuesta: -

11. ¿Con qué frecuencia tiene interacciones y comunicación con los directivos, tanto individual como en grupo?

- a) Con bastante frecuencia
- b) Con mucha frecuencia
- c) Con mediana frecuencia
- d) Con poca frecuencia
- e) Casi nunca

12. ¿Recibe periódicamente información oficial sobre los planes, programas, proyectos u otro tipo de actividades?

Sí _____ No _____

¿Por qué medios? _____

13. ¿Cómo valora la información recibida dentro de la dependencia?

- a) Muy satisfactoria
- b) Satisfactoria
- c) Medianamente satisfactoria
- d) Poco satisfactoria
- e) Nada satisfactoria

14. ¿Qué tan informado se considera acerca de las funciones de su trabajo, de sus autoridades y responsabilidades?

- a) Muy informado
- b) Informado
- c) Medianamente informado
- d) Poco informado
- e) Nada informado

15. En su opinión, ¿cómo considera que es la cooperación entre los distintos niveles de la administración?

- a) Existe excelente cooperación
- b) Existe buena cooperación
- c) Existe mediana cooperación
- d) Existe poca cooperación
- e) Casi no existe cooperación

16. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en la dependencia en cuanto a la comunicación con sus compañeros?

- a) Es bastante satisfactorio
- b) Es satisfactorio
- c) Es medianamente satisfactorio
- d) Es poco satisfactorio
- e) No es satisfactorio

17. Bajo la premisa de que todo se puede mejorar, ¿qué recomendaría usted para mejorar la comunicación interna en la dependencia para la que trabaja?

3.4.3 Procedimientos para la recolección de datos

Para realizar el proceso de recolección de datos, en el proceso cuantitativo, se asistió a la institución para aplicar una encuesta a todo el personal administrativo, los resultados se recolectaron en tablas por frecuencia y porcentaje.

Para el proceso cualitativo se realizaron entrevistas a jefes de departamento, directivos y a un especialista a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema expuesto. Dichas entrevistas se grabaron y se transcribieron en Word y finalmente se elaboró una tabla donde se sistematizaron los resultados de las

entrevistas para facilitar su análisis e interpretación. La transcripción completa de las entrevistas se encuentra en el apartado de Anexos.

3.4.4 Procedimientos para el análisis e interpretación de los datos

En las entrevistas se tuvo la participación del Director, Subdirector, jefes de departamento y un especialista en el Sistema de Gestión de Calidad. Para este procedimiento se utilizó la grabación de audio para contar con un registro más detallado de la conversación y así mismo sistematizar las respuestas de cada uno. En cuanto a la aplicación de la encuesta, hubo participación de 62 administrativos. Dichas encuesta consto de 17 preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple. Los resultados se mostraron en una tabla simple con la frecuencia y el porcentaje lo cual fueron analizados e interpretados de manera ordenada y se compararon los resultados.

Capítulo 4. RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 Presentación de resultados del cuestionario

Para tener una visión más objetiva de la comunicación interna de la institución, se aplicó un cuestionario de 17 preguntas a 62 administrativos obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 1. ¿Cómo considera que es la comunicación interna dentro de la dependencia en la que labora?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy Satisfactoria	5	8.06
b) Satisfactoria	23	37.10
c) Medianamente Satisfactoria	19	30.65
d) Poco Satisfactoria	11	17.74
e) Nada	4	6.45
Total		100%

Como se muestra en la Tabla 1, el 37.10% del personal administrativo consideró como satisfactoria la comunicación interna de la institución, sin embargo, un 17.74% y un 6.45% del personal administrativo consideraron la comunicación interna como poca y nada satisfactoria, con lo que la hipótesis: *La comunicación interna es parcial, debido a que sólo se informa lo que se considera importante, los mensajes muchas veces son ambiguos y confusos, lo que genera inconformidad entre el personal administrativo e interfiere en el desarrollo de su trabajo*; dicha hipótesis resultó ser errónea.

Tabla 2. ¿Sabe si existe un departamento o área especializada en comunicación interna en la dependencia?		
	Frecuencia	Porcentaje
a)Si	16	25.81
b)No	44	70.96
Nula	2	3.23
Total		100%

De acuerdo a los resultados de la Tabla 2, se observó que la institución no cuenta con un departamento de comunicación, la respuesta del 70.96% del personal administrativo fue negativa al respecto. Tal vez esto se relaciona con el casi 48% del personal que opina que la comunicación interna es medianamente o poco satisfactoria que se muestran.

Tabla 3. ¿Sabe si la administración dispone de un plan o programa donde se plasman sus políticas de comunicación interna?		
	Frecuencia	Porcentaje
a)Si	18	29.03
b)No	44	70.97
Total		100%

Se puede decir que la institución no cuenta con un plan en donde se plasmen las políticas de comunicación interna, ya que el 70.97% del personal administrativo respondió negativamente como se muestra en la Tabla 3. Sin un buen plan en donde se plasmen las políticas de comunicación interna es más difícil de alcanzar los objetivos de la institución. Según Trelles (2011, p.4) la concepción de la comunicación interna se fundamenta en las políticas de comunicación interna del sistema que estarán idealmente basadas en los objetivos tanto de la institución como de su público interno y en los resultados de la investigación de comunicación interna.

Tabla 4. ¿Qué tanto conoce este plan o programa de comunicación interna?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Bastante	3	4.84
b) Mucho	2	3.23
c) Medianamente	12	19.35
d) Poco	8	12.90
e) Casi nada	9	14.52
Nula	28	45.16
Total		100%

Los resultados que se observan en la Tabla 4 son negativos, ya que el 12.90% del personal administrativo conoce poco el plan que maneja la institución, y el 45.16% no quiso contestar a ninguna de las opciones. Esto es interesante, ya que es casi la mitad del personal encuestado quien evadió dar una respuesta a esta pregunta.

Tabla 5. ¿Qué tanto conoce los objetivos, misión, visión y valores de la dependencia?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Bastante	12	19.36
b) Mucho	27	43.55
c) Medianamente	14	22.58
d) Poco	7	11.29
e) Nada	1	1.61
Nula	1	1.61
Total		100%

El 43.55% del personal administrativo respondió que conoce mucho los objetivos, misión, visión y valores de la dependencia; esto tal vez se deba a la implementación del Sistema de Administración de Calidad, el cual hace énfasis en la difusión de estos aspectos entre el personal administrativo; por otra parte, el 22.58% contestó que lo conoce medianamente y el 11.29% los conoce poco; por lo que también es un porcentaje considerable a lo que hay que prestarle atención.

Tabla 6. ¿Considera que el personal de cada departamento está enterado de cuáles son los objetivos de su puesto?		
	Frecuencia	Porcentaje
a)Si	40	64.52
b)No	22	35.48
Total		100%

En los resultados obtenidos se observa que la mayoría el personal administrativo respondió positivamente a esta pregunta, ya que el 64.52 % respondió que el personal sí está enterado de sus objetivos de puesto, lo cual es congruente con las respuestas del apartado anterior, mientras que el 35.48% respondió que no los conoce. Es importante mencionar que si la tercera parte del personal de la institución desconoce su objetivo de puesto, es posible que haya fallas en la comunicación interna de la dependencia.

Tabla 7. ¿Existen reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr y donde cada empleado pueda exponer sus opiniones?		
	Frecuencia	Porcentaje
a)Si	30	48.39
b)No	31	50.0
Nula	1	1.61
Total		100%

Las respuestas que se muestran en la Tabla 7 evidencian que existe una visión dividida entre los empleados acerca de las reuniones para darle seguimiento a los objetivos departamentales, ya que la mitad del personal administrativo respondió positivamente y la otra mitad respondió negativamente. Esto revela que la hipótesis planteada: *No se realizan reuniones periódicas con los integrantes de cada departamento donde se genere la retroalimentación (comunicación cara a cara) y se den las condiciones para buscar y*

encontrar alternativas entre todos los integrantes de la dependencia a los diferentes problemas que se presentan (diálogo), se corrobora, habrá que ahondar más en las causas de ello.

Tabla 8. ¿Qué tanto considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy Coherentes	15	24.19
b) Coherentes	24	38.71
c) Medianamente Coherentes	16	25.81
d) Poco Coherentes	5	8.07
e) Nada Coherentes	1	1.61
Nula	1	1.61
Total		100%

Las respuestas de la Tabla 8 muestran que las opiniones del personal administrativo se acercan más a opinar favorablemente sobre la coherencia de las decisiones que toma la alta dirección. Las respuestas del 38.71% sobre que son coherentes, seguidas del 24% que opina que son muy coherentes y el 26% medianamente coherentes lo confirman.

Tabla 9. ¿Cree que la institución cuenta con las herramientas básicas para poder comunicarse efectivamente con sus empleados y lograr sus objetivos institucionales?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	38	61.29
b) No	24	38.71
Total		100%

Y bueno, ya entrando en el terreno de la comunicación interna, la Tabla 9 nos muestra que las dos terceras partes del personal administrativo opina que la institución cuenta con las

herramientas básicas para comunicarse efectivamente con sus empleados, el 61%, sin embargo, no se debe ignorar al restante casi 39% que opina lo contrario.

Tabla 10. ¿Con qué frecuencia tiene interacciones y comunicación con los directivos, tanto individual como en grupo?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Con bastante frecuencia	5	8.06
b) Con mucha frecuencia	10	16.13
c) Con mediana frecuencia	23	37.10
d) Con poca frecuencia	18	29.03
e) Casi nunca	6	9.68
Total		100%

Los resultados de la Tabla 10 muestran altos porcentajes de mediana, 37%, y poca frecuencia, 29%, de interacción del personal administrativo con los directivos, o cual representa las dos terceras partes de los sujetos encuestados, por lo que habrá que ponerle atención a ello en función de contar con canales de comunicación interna efectivos. Pichon Rivière (2013, p.89) destaca la importancia de la interacción entre los sujetos para una comunicación más eficaz cuando señala “la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción”.

Tabla 11. ¿Recibe periódicamente información oficial sobre los planes, programas, proyectos u otro tipo de actividades?		
	Frecuencia	Porcentaje
a)Si	36	58.06
b)No	24	38.71
Nula	2	3.23
Total		100%

Poco más de la mitad del personal administrativo, 58%, contestó que sí recibe periódicamente información oficial sobre planes y actividades, pero existe un porcentaje considerable que no recibe dicha información al que habrá que ponerle atención.

Tabla 12. ¿Cómo valora la información recibida dentro de la dependencia?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy satisfactoria	6	9.68
b) Satisfactoria	30	48.39
c) Medianamente satisfactoria	16	25.80
d) Poco satisfactoria	6	9.68
e) Nada Satisfactoria	3	4.84
Nula	1	1.61
Total		100%

El 48.39% del personal administrativo consideró que la información que recibe de la dependencia es satisfactoria, es decir, poco menos de la mitad, según se muestra en la Tabla 12. Si a ello sumamos a los que la consideran muy satisfactoria, 9.68%, y los que la consideran medianamente satisfactoria, 25.8%, tenemos que casi el 84% valora positivamente la información recibida dentro de la dependencia.

Tabla 13. ¿Qué tan informado se considera acerca de las funciones de su trabajo, de sus autoridades y responsabilidades?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Muy informado	27	43.55
b) Informado	19	30.64
c) Medianamente informado	9	14.52
d) Poco Informado	7	11.29
e) Nada informado	0	0
Total		100%

Curiosamente, el 43.55% de los encuestados contestó que se considera muy informado de las funciones de su trabajo, sus autoridades y responsabilidades, y el 30.64% informado sobre estos aspectos, como lo muestra la Tabla 13. Estos resultados contrastan con los resultados que mostraban opiniones desfavorables sobre la comunicación interna.

Tabla 14. En su opinión, ¿cómo considera que es la cooperación entre los distintos niveles de la administración?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Existe excelente cooperación	7	11.29
b) Existe buena cooperación	23	37.10
c) Existe mediana cooperación	18	29.03
d) Existe poca cooperación	6	9.68
e) Casi no existe cooperación	8	12.90
Total		100%

La Tabla 14 muestra que existe buena cooperación entre los distintos niveles de la administración, el 11.29% que dice que es excelente y el 37.10% que afirma que es buena lo confirman, esto a pesar de que en otros resultados opinaron que la comunicación interna no era muy buena.

Tabla 15. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en la dependencia en cuanto a la comunicación con sus compañeros?		
	Frecuencia	Porcentaje
a) Es bastante satisfactorio	6	9.68
b) Es satisfactorio	28	45.16
c) Es medianamente satisfactorio	19	30.64
d) Es poco satisfactorio	6	9.68
e) No es satisfactorio	3	4.84

Total		100%
-------	--	------

El 45% opina que el clima interno en cuanto a la comunicación con los compañeros es satisfactorio; sin embargo, habrá que poner atención al otro 45% que opina que es medianamente, poco o no satisfactorio. El que no haya buena comunicación interna entre compañeros de trabajo es un indicador de que algo está fallando en crear un buen clima laboral para el mejor desempeño de las labores.

4.2 Presentación de resultados de las entrevistas

Tabla 16

Sistematización de las respuestas de los entrevistados

<p>1. ¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la dependencia?</p>	<p>M.M. La comunicación organizacional se apoya en varios programas y herramientas, que son redes sociales, página institucional, memorándums, pizarrones internos, comunicados académicos para docentes, juntas de docentes, reuniones académicas, juntas administrativas y comunicados telefónicos.</p> <p>B.S. Oral Ineficaz, de teléfono descompuesto. Considero que por escrito es más clara.</p> <p>J.G. Buena, sin embargo advierto áreas de oportunidad.</p> <p>C.M. La considero buena.</p>
--	--

<p>2. ¿Sabe si existe un departamento o área especializada en comunicación interna en la dependencia?</p>	<p>M.M. La facultad cuenta con un departamento de comunicación interna actualmente conformado por su titular y un diseñador gráfico, también se cuenta con el apoyo de estudiantes de servicio social. Este departamento se encarga de algunos de los sistemas y comunicaciones que comente en la pregunta anterior, sin embargo, otros comunicados internos se dan entre los diferentes individuos y departamentos sin la mediación del departamento de comunicación, tales como memorándums, juntas académicas, reuniones administrativas, etc.</p> <p>B.S. No lo hay.</p> <p>J.G. Si, existe un departamento que lleva a cabo tal tarea.</p> <p>C. M. No se tiene un departamento que se encargue propiamente de la comunicación interna, la forma de hacerlo es mediante</p>
---	--

	<p>memorándums y juntas informativas. En el Manual de Administración de Calidad hay un apartado en donde se marca ese punto.</p>
<p>3. ¿Considera que la administración dispone de un plan o programa donde se plasmen sus políticas de comunicación?</p>	<p>M.M. Los medios y finalidades de la comunicación interna están expresados en el Manual de Organización del sistema de administración de la calidad, sin embargo no tiene nivel de plan de trabajo, más bien se expresan, como se comenta, los medios y las finalidades del departamento. Otros de los medios comunes para el funcionamiento administrativo, como lo son las reuniones y los memorándums, al no ser privativos del departamento de comunicación, se expresan en otras áreas de la administración.</p> <p>B.S. No.</p> <p>J.G. No, pero creo es un área de oportunidad de la dependencia que debería</p>

	<p>de empezar a trabajarse.</p> <p>C. M. Si, en el Manual de Administración de la Calidad se marcan los memorándums y juntas como medio de comunicación interna.</p>
<p>4. ¿Qué medios conoce que utiliza la administración para la comunicación con sus empleados?</p>	<p>B.S. El memorándum, oficio etc.</p> <p>J.G. Existen varios, respondiendo a tu pregunta tales como el correo electrónico, redes sociales, mensajeros multiplataformas entre otros.</p> <p>C.M. Memorándums y juntas informativas.</p>
<p>5. ¿Conoce los objetivos, misión, visión y valores de la dependencia?</p>	<p>M.M. Se dan a conocer con leyendas enmarcadas en diferentes lugares de la dependencia, con inscripciones en el reverso de las credenciales de identificación, con pendones ubicados en lugares importantes de la facultad, en la página oficial de la facultad y se revisan en</p>

	<p>juntas administrativas.</p> <p>B.S. Regular.</p> <p>J.G. Claro, inclusive en distintas áreas de la institución se encuentran ubicadas y las puede ver todo el personal administrativo.</p> <p>C. M. Sí.</p>
<p>6. En cuanto a la misión, visión y valores de la dependencia, ¿considera que el personal de cada departamento está enterado de cuáles son los objetivos de su puesto? ¿por qué?</p>	<p>M.M. Se procura que el personal conozca y revise periódicamente la definición del puesto y sus funciones. Esto se revisa en las auditorías internas y externas de las certificaciones de la calidad administrativa.</p> <p>B.S. Medianamente, porque en lo personal los estudio y los olvido o no los tengo enmarcados en la pared para reforzarlos.</p> <p>J.G. Si están enterados, la razón por la cual afirmo es porque llevamos a cabo proceso internos de certificación y ese punto es</p>

	<p>muy importante para los departamentos que componen la dependencia.</p> <p>C. M. Afirmo a tu pregunta, aquí en la Facultad tenemos un formato que se aplica al personal en donde se hacen estas preguntas así como sus responsabilidades y desempeño laboral. Cuando se detecta el desconocimiento del personal se le hace un memorándum con los datos que requiere saber y se entregan en una reunión informativa en donde se explica cada uno de los puntos.</p>
<p>7. ¿Existen reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr y donde cada empleado pueda exponer sus opiniones?</p>	<p>M.M. Existen reuniones directivas en las que se revisa el trabajo de los diferentes procesos y departamentos, además, cada departamento establece sus reuniones propias.</p> <p>B.S. Tengo entendido que se reiniciaron hace dos semanas.</p> <p>J.G. Si, mira se llevan a cabo las reuniones</p>

	<p>para verificar el avance de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo.</p> <p>C. M. Sí, se hacen reuniones en el área de Dirección con los Jefes de Área y de ella emanan actividades en donde cada jefe realiza una reunión con su equipo de trabajo.</p>
<p>8. ¿Para qué cree que debería servir la comunicación en la dependencia?</p>	<p>M.M. La comunicación en cualquier organización humana es necesaria para la cohesión, para el acuerdo, para la mejora, y fundamentalmente, para el funcionamiento como organización, es decir, para que un grupo humano, establezca metas comunes y busque dialógicamente la mejor manera de lograrlas.</p> <p>B.S. Para planificar mejor el tiempo y recursos humanos.</p> <p>J.G. Para eficientar el trabajo de los departamentos.</p>

	<p>C. M. Es muy importante ya que por medio de ella el personal conoce de las actividades de la dependencia y se hace de una forma partícipe de ellas.</p>
<p>9. ¿Considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales?</p>	<p>B.S. Si.</p> <p>J.G. Siempre se toman decisiones atendiendo con base a los documentos rectores de la Facultad, Plan de Desarrollo y de los Programas Educativos.</p> <p>C. M. Yo creo que sí, las decisiones van encaminadas a los objetivos de la institución.</p>
<p>10. ¿Cree que la institución cuenta con las herramientas básicas para poder comunicarse y lograr su objetivo?</p>	<p>M.M. Considero que sí se cuenta con las herramientas básicas, y esto se evidencia en los grandes logros institucionales de los últimos años, sin embargo, siempre serán perfectibles estas herramientas de comunicación, y es importante buscar la manera de estarlas mejorando continuamente.</p>

	<p>B.S. Sí, pero a veces llegan tarde o se detienen en un punto y no fluyen.</p> <p>J.G. Claro, líneas telefónicas e internet.</p> <p>C.M. Sí, la institución utiliza herramientas como el correo institucional y oficios para comunicarse con las dependencias. Esto también, se confirma vía telefónica.</p>
<p>11. ¿Con qué frecuencia tiene interacciones y comunicación con los directivos, tanto individual como en grupo?</p>	<p>M.M. Como director de la dependencia, tengo interacción, principalmente con mis colaboradores directos y con los jefes de departamento, sin embargo se busca que en ocasiones especiales, podamos convivir con la mayoría del personal administrativo y académico.</p> <p>B.S. Muy poca, por falta de tiempo.</p> <p>J.G. Diariamente mantengo una comunicación con los directivos de la Facultad.</p> <p>C. M. Todos los días.</p>

<p>12. ¿Recibe periódicamente información oficial sobre los planes, programas, proyectos u otro tipo de actividades? ¿Por qué medio?</p>	<p>M.M. De manera oficial, mínimamente en 3 ocasiones al año, que se dan en las reuniones directivas y en los procesos de auditoría. Además de estos medios oficiales que menciono, también se utilizan otros medios, tales como la página de la facultad, las redes sociales y las reuniones académicas y administrativas.</p> <p>B.S. A veces sí y a veces no, por correo electrónico.</p> <p>J.G. Si tanto físico como electrónicos tales como oficios, memos, documentos, etc.</p> <p>C. M. Si se recibe, por medio de juntas administrativas, correos y reuniones de proyectos.</p>
<p>13. ¿Cómo valora la información recibida dentro de la dependencia?</p>	<p>B.S. Regular, falta mejorar la información que hacen llegar.</p> <p>J.G. Mucho, ya que de eso depende lograr los objetivos trazados por el equipo de</p>

	<p>trabajo.</p> <p>C. M. Es exacta y puntual.</p>
<p>14. ¿Se considera bien informado acerca de las funciones de su trabajo, de sus autoridades y responsabilidades?</p>	<p>B.S. Medianamente.</p> <p>J.G. Claro.</p> <p>C. M. Si, al momento de mi contratación se me hizo saber la información, aunado a lo anterior tengo mi descripción de puesto en donde vienen mis responsabilidades y autoridades entre otros.</p>
<p>15. En su opinión, ¿cómo considera que es la cooperación entre los distintos niveles de la administración?</p>	<p>M.M. En general, las evidencias sobre los logros de cada uno de los departamentos, nos permite pensar que la cooperación es adecuada, o al menos suficiente, ya que sí se llega a las metas establecidas. Sin embargo, no conocemos a detalle los pormenores de la dinámica de esta cooperación.</p> <p>B.S. Buena, con excepción de Sistemas,</p>

	<p>ahí hay muchas fallas.</p> <p>J.G. Buena, eso en gran medida se logra gracias a la comunicación.</p> <p>C. M. La considero buena y eficaz.</p>
<p>16. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en la dependencia en cuanto a la comunicación con sus compañeros?</p>	<p>M.M. Se realiza periódicamente una encuesta sobre el clima organizacional, y los resultados son buenos, sin embargo no se llevan a cabo mediciones más detalladas o más cualitativas de este aspecto.</p> <p>B.S. Yo personalmente me siento bien, pero no sé si los demás se sientan como yo.</p> <p>J.G. Es buena, sin embargo como lo comente anteriormente, se debe de mejorar las políticas y procedimientos para llevar a cabo una comunicación efectiva.</p> <p>C. M. El clima laboral lo considero bueno, cada año se aplica una encuesta y en base a</p>

	<p>los resultados el Secretario Académico y una servidora realizamos un plan de mejora en lo que respecta a este punto considerando mejoras cada año.</p>
<p>17. Bajo la premisa de que todo se puede mejorar, ¿qué recomendaría usted para mejorar la comunicación interna en la dependencia para la que trabaja?</p>	<p>M.M. Haciendo estudios más precisos, más detallados y más cualitativos de este fenómeno; apoyándonos en consultores expertos que nos diagnostiquen nuestros sistemas de comunicación, y desarrollando programas más ambiciosos en los cuales se dé la importancia que tiene la comunicación en una organización como nuestra escuela.</p> <p>B.S. Contar con un boletín informativo, una agenda colectiva para ponerla en cada departamento vía electrónica.</p> <p>J.G. Yo recomendaría crear un documento maestro que describa el funcionamiento y flujo de trabajo para llevar a cabo una comunicación efectiva.</p>

	<p>C. M. Bajo esta premisa, en mi opinión, es fomentar el uso del correo institucional y de la plataforma KAIZEN. También el fomentar reuniones dentro de los departamentos con el equipo de trabajo.</p>
--	---

4.3 Análisis e interpretación de los resultados

Entre los principales resultados de la aplicación de la encuesta y entrevistas realizadas se encontró lo siguiente:

El 37.10% del personal administrativo consideró como satisfactoria la comunicación interna de la institución sin embargo, una minoría del 17.74% del personal administrativo, consideró la comunicación interna como poca. Se determina que la comunicación interna es de suma importancia para evitar malos entendidos y opiniones que desmerezcan el trabajo que debe realizarse, para que esta comunicación se produzca de una manera adecuada, se debe tener en cuenta que la persona que envía la información y la que recibe estén en la misma sintonía y que no existan distorsiones o ruidos exteriores con los cuales puedan existir errores al realizar la labor, por ende, tener un buen funcionamiento de la empresa al alcanzar sus objetivos, y que el mensaje llegue de forma íntegra a sus receptores. En cuanto a los resultados de los entrevistados también fueron positivos ya que consideraron como buena la comunicación interna, sin embargo

uno de los entrevistados considero que la comunicación oral era ineficaz lo cual es un foco importante en el que se habría que trabajar para mejorar.

Hay que tener en cuenta que la comunicación interna es de vital importancia para que la institución funcione correctamente. Una buena comunicación facilita el logro de los objetivos y metas establecidas De acuerdo a la hipótesis: La comunicación interna es parcial, debido a que sólo se informa lo que se considera importante, los mensajes muchas veces son ambiguos y confusos, lo que genera inconformidad entre el personal administrativo e interfiere en el desarrollo de su trabajo; resulto ser errónea ya que los resultados arrojaron resultados positivos.

También se observó que la institución no cuenta con un departamento de comunicación, la respuesta del 70.96% del personal administrativo fue negativa y las respuestas de los entrevistados esta dividida ya que dos de ellos comentaron que no existe dicho departamento de comunicación y los otros dos comentan que si lo hay. Es importante mencionar que para el buen funcionamiento de una organización, en este caso el de una institución educativa, tiene que ver mucho con los procesos comunicativos. Según Romero (2013, p.12): La comunicación es el proceso responsable de la cohesión en los sistemas donde hay participación humana. Como hecho natural interpersonal y expresión inherente de lo social, tiene características que le brindan a las relaciones cualidades específicas, de donde se infiere el carácter y la personalidad de quienes participan, una proyección pública del ser intrínseco verdadero y real.

Es de importancia no solo comunicar al personal administrativo los éxitos que se logran en la institución, sino también informarles los planes con los que cuenta la institución en donde se plasmen los objetivos, metas, valores y estrategias de la organización. El 70.97%

del personal administrativo respondió que la institución no cuenta con un plan en donde se plasmen las políticas de comunicación al igual que dos de los entrevistados respondieron que no se contaba con cierto plan pero que es un área de oportunidad de la dependencia que debería de empezar a trabajarse., sin embargo el 43.55% del personal encuestado y otros dos entrevistados respondieron que sí existe un plan a lo cual conocen mucho los objetivos, misión, visión y valores de la institución. Para que no se generen confusiones entre los empleados es importante que cada miembro del personal tenga clara la misión y visión de la empresa desde el primer momento. Saber cuáles son las metas establecidas a corto y largo plazo ayudará a que las personas se motiven a cumplir con sus tareas de manera satisfactoria.

La retroalimentación es una herramienta muy útil y poderosa porque puede ser utilizada como un refuerzo positivo para reconocer lo que se hace bien dentro de los procesos que la organización establece, o bien, como una herramienta de mejora continua para corregir los errores y puntos débiles que existen dentro de estos procesos ya establecidos, en este caso dentro de la institución. En los resultados se obtuvo que un 50% del personal administrativo respondió que no se realizaban reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr y donde cada empleado pueda exponer sus opiniones. Sin embargo los entrevistados coincidieron con sus respuestas positivamente ya que mencionaron que si se llevan a cabo las reuniones periódicamente con jefes de departamento en el área de Dirección y que estas se realizaban para verificar el avance de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo. “La retroalimentación es la información de regreso o información recurrente, que permite la comprensión y el control de las comunicaciones” (Casares, 2007, p.3). En este punto se hace énfasis en la hipótesis planteada: No se realizan reuniones periódicas con los integrantes de cada departamento

donde se genere la retroalimentación (comunicación cara a cara) y se den las condiciones para buscar y encontrar alternativas entre todos los integrantes de la dependencia a los diferentes problemas que se presentan (diálogo); dicha hipótesis mencionada resulto ser acertada ya que con los resultados que se obtuvieron del personal encuestado y entrevistado fueron negativos.

En cuanto a la interacción del personal administrativo con los directivos, el 37.10% del personal encuestado respondió que interactuaba con mediana frecuencia y el 29.03% respondió que interactuaba con poca frecuencia. En cuanto a la respuesta de los entrevistados solamente dos de ellos coincidieron con su respuesta positivamente ya que interactúan diariamente con los directivos, en cambio los demás entrevistados respondieron negativamente ya que mencionan que tienen muy poca interacción. Es muy importante la interacción entre el Director y el personal administrativo para que exista un ambiente de confianza y así el personal pueda hacer llegar sus opiniones sin miedo a repercusiones por su sinceridad. La interacción es sumamente necesaria para crear lazos, entendimiento y como se menciona anteriormente, confianza; dando como resultado un buen funcionamiento y una mayor productividad en la institución.

La información que recibe el personal administrativo es clara y entendible, ya que la mayoría del personal administrativo encuestado y personal entrevistado respondió positivamente. Se puede decir que la comunicación interna es de suma importancia para evitar malos entendidos y opiniones que desmerezcan el trabajo que debe realizarse, para que esta comunicación se produzca de una manera adecuada, se debe tener en cuenta que la persona o personas que envían la información y la que reciben estén en la misma sintonía y que no existan distorsiones o ruidos exteriores con los cuales puedan existir errores al realizar

la labor. En la hipótesis planteada con anterioridad: Como la información que se proporciona no es clara y los mensajes son ambiguos y cada quien entiende lo que quiere y conviene, esto se ve reflejado en la calidad del trabajo; resulto ser errónea ya que los resultados que se mostraron en las encuestas fueron positivas.

Respecto al clima interno que existe en la dependencia y la comunicación entre el personal administrativo, las respuestas fueron positivas ya que mencionaron que se realiza periódicamente una encuesta sobre el clima organizacional, y los resultados son buenos; la encuesta es desarrollada en base a un proceso del Sistema de Administración de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008.

Algunas de las recomendaciones para mejorar la comunicación interna en la dependencia según los entrevistados, mencionaron el contar con un boletín informativo, crear un documento maestro que describa el funcionamiento y mejorar el flujo de trabajo para llevar a cabo una comunicación efectiva y fomentar el uso del correo institucional y de la plataforma KAIZEN. El especialista entrevistado menciono que los elementos mínimos con los que debe contar un plan de acción para mejorar la comunicación en una organización son la disponibilidad de la Dirección y los mandos medios en querer comunicar los avances del sistema. Una mala comunicación dentro de la institución puede tener consecuencias graves tales como el bajo rendimiento del personal administrativo y desmotivación

En general, con la aplicación del cuestionario y las entrevistas se logró el objetivo que se planteo con anterioridad en la presente investigación: Realizar un diagnóstico de la comunicación interna de la dependencia para desarrollar una propuesta de mejora para la Dirección ya que en los resultados se observaron que algunas de las hipótesis fueron erróneas y otras acertadas por lo que hay que trabajar sobre dicha propuesta de mejora.

Capítulo 5. CONCLUSIONES

En este trabajo se tenía como objetivo realizar un diagnóstico de la comunicación interna de la dependencia para desarrollar una propuesta de mejora para la Dirección.

Los principales resultados nos indican una crisis de la comunicación interna en la institución con la falta de interacción y retroalimentación entre el personal administrativo y directivos.

No cabe duda que el Director, dentro de una institución educativa, es un factor determinante para el buen funcionamiento de la misma, por el papel de liderazgo que le corresponde y es el responsable de reincidir en las dimensiones que afectan al clima organizacional. La investigación reveló que a pesar de que se obtuvieron resultados positivos de la comunicación interna en la institución, se pueden presentar ciertos problemas ocasionados por la falta de un departamento de comunicación y falta de retroalimentación e interacción con los empleados. A través de este estudio también se evidenció que la buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de comunicación interna sino además de la motivación que desde los altos cargos se den en el mismo sentido.

En cuanto al Sistema de gestión de Calidad y a lo que el Especialista respondió en la entrevista, cabe mencionar que es importante que todos los procedimientos que se manejan en la institución sean coherentes y no repetitivos ya que los colaboradores los realizarán diariamente, es por esto que deben ser utilizados como una herramienta que sirva para simplificar y ordenar el trabajo, y que no se vuelva un procedimiento más tedioso, complicado y en algunas ocasiones hasta innecesario. Al haber analizado los conceptos presentados en esta investigación, se puede concluir que la comunicación organizacional es

un área de la comunicación que está cobrando valor día con día, ya que analiza el flujo de información, que se da en un proceso de comunicación en una empresa o en una institución.

Las teorías de comunicación organizacional planteadas con anterioridad sirvieron para conocer el origen y evolución hasta nuestros días de la rama de las ciencias de la comunicación y cómo ésta aplicada a la administración de una organización lo cual puede ser una útil e importante herramienta para detectar problemas o para el crecimiento y mejoramiento de algunas áreas. Un adecuado flujo de información, llevado por eficientes redes de comunicación, puede detectar problemas que muchas veces pasan desapercibidos y forman parte de la cotidianidad del trabajo y desembocan en fuertes consecuencias, que podrían desestabilizar la armonía laboral, pero queda claro que la comunicación informal bien llevada, contribuye en gran parte, al igual que una buena administración al aumento de competitividad, al buen desempeño y al mejoramiento ambiental en el contexto interno.

Para continuar con este estudio se realizara una propuesta de mejora la cual se convierta en una oportunidad para que el personal administrativo pueda manifestar y poner en común sus necesidades que deberán ser resueltas a través de una comunicación directa, formal y planificada. Así mismo mejorar la comunicación interna de la institución y desarrollar estrategias de comunicación más efectivas.

Un avance en la propuesta de mejora, de acuerdo a los resultados mostrados hasta ahora, sería que se promueva un ambiente de respeto y de confianza para que siempre exista una buena comunicación entre el personal administrativo y directivos, y que así se pueda dar y recibir la retroalimentación de una forma positiva. Por otra parte la creación de un departamento de comunicación el cual ayudaría a mejorar la comunicación en la institución. Que se brinden las herramientas necesarias para que se de la comunicación adecuada y esto

de lugar a que cada uno de los colaboradores se sienta bien y desarrolle sus labores de la mejor manera; así mismo que se continúe con el fortalecimiento de la comunicación interna para lograr que los colaboradores permanezcan con la identidad laboral que actualmente presentan, como también las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo sin importar quien sea su superior, de esta manera evitar crisis internas y así alcanzar los objetivos de la organización; y por último que los factores que más intervienen en la comunicación interna sean vigilados de cerca para que en ningún momento éstos influyan de alguna manera negativa y así los colaboradores puedan dar un buen servicio a los clientes, ya sean estos internos o externos.

REFERENCIAS

AEC. (2013, Septiembre). Sistemas de Gestión de la Calidad. Disponible en:
<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/sistemas-de-gestion-de-la-calidad>

Alvarado, H. (2014). *Comunicación institucional: Cómo prevenir, afrontar y aprovechar la crisis interna*. Monterrey Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Aristóteles (2015, Septiembre). Modelos de comunicación. Disponible en:
<http://timerime.com/es/evento/3415745/ARISTOTELES/>

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización: La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Borrini A. (1997). *La comunicación interna, herramienta estratégica de gestión para las empresas: La empresa transparente*. Buenos Aires: Atlántida.

Calidad & Gestión. (2010, Enero). El trabajo en equipo y los sistemas de gestión. Disponible en:

http://www.calidadgestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.htm

↓

Cantón, M., & García, M. (2012). La comunicación en los Centros Educativos. *Tendencias Pedagógicas: Un estudio de caso*, 19, 107-130.

Casares, E. (2007). La comunicación en la organización. *La retroalimentación como fuente de satisfacción: Razón y palabra*, 56,1-47.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración: Los orígenes de la administración*. México: Mc Graw Hill.

Cíceros. (2007). *Elementos de la Comunicación: Teoría*. España: Ítaca.

Cisneros J. (2002). *El concepto de la comunicación: El cristal con que se mira*. México: Ámbitos.

Cruz, T. (2015). *Barreras de la comunicación: Comunicación*. México: Academia.

Explorable.com. (2009, Junio). Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Disponible en: <https://explorable.com/es/investigacion-cuantitativa-y-cualitativa>

Fayol, H. (2010). *Henry Fayol y sus aportes a la administración: Pensamiento Administrativo. Teorías y Empresa*.

Fernández, C. (2002). *La Comunicación en las organizaciones: Biblioteca básica de comunicación social*. México. Trillas.

Fernández, M. (2013). Modelos teóricos en el estudio de la comunicación. *EFDeportes.com: Medios de comunicación*, 179, 1-23.

García, V. (2010). *La comunicación efectiva: Importancia de la comunicación en las organizaciones*. Estados Unidos: Quality News Network.

Goldhaber, G. (1999). *Comunicación Organizacional: Comunicación en la administración*. México. La Laguna.

Katz & Kahn. (2009). *La comunicación organizacional: Algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos*. México: M Gualpa.

Kreeps, G. (1990). *La comunicación en las organizaciones: Comunicación interna*. Salamanca: Ed. Adisson Wesley Iberoamericana.

Marín, L. (2002). Capítulo 2 *¿Qué es la comunicación Organizacional?: La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. España: S.A. Bosch.

Manuel, V. (2008). *Generalidades de la Comunicación: Comunicación*. México: Atom

Millan, J. & Shumacher, S. (2001). *Muestreo por conveniencia: Investigación educativa* 5ta edición. España: Praile.

Molina L, & López M. (2011, noviembre-diciembre). La comunicación organizacional. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 15. Recuperado el 21 de agosto de 2015, de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/14/dlalm.html>

Murillo, J. (2011). *Guía Entrevistas: Metodología de Investigación Avanzada*. Madrid: Ibertic.

Muriel L. & Rota, G. (2011). *Comunicación institucional: Un enfoque social de relaciones públicas*. Alemania: Editorial Andina.

Pichon, R. (2013). *El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social: Propuesta teórica*. Suiza: Nueva Visión.

Pimienta, A. (2006). Importancia de la comunicación en las organizaciones, Un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. *Gesnesis UAG*, 22, 2-8.

Reyes, A. (2004). *La Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.

Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*. México: Escuela Nacional de Antropología e Historia, INAH.

Rodríguez, I. (2014). *Estudio diagnóstico y estrategia de comunicación interna*. La Habana: Universidad de la Habana.

Rodríguez, D. (2006). *Gestión organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor.

Rodríguez, M., Vázquez, B., Bello, E. & Argelia, A. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación: Comunicación*, 40. 1-9.

Romeo, M. & Roca X. (2005). Comunicación interna. Colombia: Editorial UOC.

Romero, V. (2013). Generalidades de la comunicación en las empresas: *Comunicación y Sociedad*. Recuperado el 7 de septiembre de 2015 de:
<https://luisavaronromero.wordpress.com/2013/07/28/generalidades-de-comunicacion-en-las-empresas/>

Siampieri, H., Collado F. & Lucio B. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc.Graw-Hill Interamericana.

Shramm, W. (2009). Modelos Clásicos de comunicación. *Teoría de la comunicación*. Recuperado el 17 de septiembre de 2015 de:
<http://miguelarnguren.blogspot.mx/2009/11/modelos-clasicos-de-comunicacion.html>

Sánchez, C. (2008). La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior. (Tesis Maestría). Universidad Autónoma “Benito Juárez”. Oaxaca.

Trejo, R. (2008). Medios, sociedad, cibercultura: *Medios una definición 2000*. México: Flacso.

Trelles, I. (2011). *Propuesta de un plan de comunicación para perfeccionar la aplicación del programa de desarrollo cultural del municipio Colombia para la etapa 2011-2013*:

Comunicación organizacional. Las Tunas, Cuba: Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

Urwick L. & Brecht E. (2011). Comportamiento y Desarrollo Organizacional: Desarrollo organizacional e inteligencia organizacional. En: Eric Gaynor (ed.), *Cambio organizacional y desarrollo organizacional: Fases de desarrollo organizacional* (pp. 23-44). Argentina: The Od Institute.

Valdez, J. (2012). *Comunicación organizacional: Tipos y formas*. México: Umbral.

Anexo I

Transcripción completa de las entrevistas

Entrevista a Especialista

Puesto que desempeña: Coordinador Sistemas de Calidad

Sexo: Masculino

1. *¿Cuál es el propósito de implementar un Sistema de Administración de la Calidad en las organizaciones?*

J.S. Determinar los procesos necesarios de la organización, así como mantenerlos, implementarlos y mejorarlos continuamente. Se Busca asegurar la calidad en el servicio y aumentar la satisfacción del cliente.

2. *En particular para una institución dedicada a la educación, ¿qué finalidad tendría implementar un Sistema de Administración de la Calidad?*

J.S. Se buscaría administrar los procesos de servicios, así como garantizar los métodos de la gestión administrativa. Beneficiaría debido a que se tendría identificados los procesos, un aseguramiento de la calidad, medición con indicadores y objetivos coherentes, existiría un mecanismo para alcanzar los requisitos de las fuentes externas de la calidad educativa como el CIEES, COPES, PNPC, entre otros.

3. *¿Cómo se adapta una Norma ISO, pensada para organizaciones productivas, a una institución de educación superior?*

J.S. Determinando los procesos, analizando la cantidad de información, analizar los requerimientos internos de la IES, deberá existir un apego y grado de adecuación al sistema de calidad con el sistema educativo

4. *¿De qué manera se puede integrar un Sistema de Administración de la Calidad a los objetivos y políticas de una institución de educación superior?*

J.S. Alineando los objetivos de calidad con los objetivos institucionales así como los de la dependencia.

5. *¿Cómo se trabaja con el personal directivo y subordinado para que tomen conciencia de la necesidad de contar con un SAC?*

J.S. Pues con la concientización de los directivos, el impacto del proyecto y la adecuación de los procesos con los requerimientos externos de fuentes de calidad educativa. Que el directivo comprenda que una Norma ISO 9001 es una herramienta y no va a sustituir a un CIEES, COPAES, etc.

6. *¿Qué papel desempeña la comunicación en la implementación de un SAC?*

J.S. La comunicación es un proceso clave de éxito, pondera el nivel de concientización y ayuda a dispersar el alcance del proyecto en toda la dependencia.

7. *¿Con qué perfil deben contar los directivos para estar al frente de una institución certificada con un SAC?*

J.S. El perfil es con relación al compromiso, que cumpla con los lineamientos de la dependencia, que este con apego a las necesidades del estudiante, que cuente con liderazgo, sea gestor y promulgue con el ejemplo de las buenas prácticas de trabajo.

8. *¿Qué estrategias de comunicación son las más idóneas para la implementación de un SAC?*

J.S. Una estrategia es hacer partícipe a todo el personal. Que todos se sientan parte del proyecto. Que se capacite adecuadamente y que se publiquen los avances del proceso de certificación y del sistema una vez implementado.

9. *En su experiencia, ¿en qué áreas se detectan mayores problemas de comunicación en una organización?*

J.S. En los niveles operativos, generalmente se sienten alejados del proyecto o del sistema, siendo ellos los que ayudan de forma constante en la elaboración de los procesos.

10. *¿Cuáles son las causas más comunes de los problemas de comunicación en las organizaciones?*

J.S. Podrían ser varias; información divulgada por mecanismos no formales, comunicación entre pasillos, la ausencia de un proceso de comunicación entre otros.

11. *¿Con qué elementos mínimos debe contar un plan de acción para mejorar la comunicación en una organización?*

J.S. Deben contar con disponibilidad de la Dirección y mandos medios en querer comunicar los avances del sistema.

Entrevista a los directivos

Puesto que desempeña: Director

Sexo: Masculino

1. *¿Cuántos años tiene de laborar en la Universidad?, ¿y en la Facultad?*

M.M. 25 años

2. *¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la dependencia?*

M.M. La comunicación organizacional se apoya en varios programas y herramientas, que son redes sociales, página institucional, memorándums, pizarrones internos, comunicados académicos para docentes, juntas de docentes, reuniones académicas, juntas administrativas y comunicados telefónicos.

3. *¿Existe un departamento o área especializada en comunicación interna en la dependencia? (si o no, porqué)*

M.M. La facultad cuenta con un departamento de comunicación interna actualmente conformado por su titular y un diseñador gráfico, también se cuenta con el apoyo de estudiantes de servicio social. Este departamento se encarga de algunos de los sistemas y comunicaciones que comente en la pregunta anterior, sin embargo, otros comunicados internos se dan entre los diferentes individuos y departamentos sin la mediación del departamento de comunicación, tales como memorándums, juntas académicas, reuniones administrativas, etc.

4. *¿Dispone la administración de un plan o programa donde se plasmen sus políticas de comunicación?*

M.M. Los medios y finalidades de la comunicación interna están expresados en el Manual de Organización del sistema de administración de la calidad, sin embargo no tiene nivel de plan de trabajo, más bien se expresan, como se comenta, los medios y las finalidades del departamento. Otros de los medios comunes para el funcionamiento administrativo, como lo son las reuniones y los memorándums, al no ser privativos del departamento de comunicación, se expresan en otras áreas de la administración.

5. *¿De qué manera o a través de qué medios se da a conocer a los empleados la política institucional de comunicación?*

M.M. Las políticas institucionales de comunicación organizacional están regularmente implícitas en los procesos de aseguramiento de la calidad. En el sentido de que éstos establecen la necesidad de comunicar por escrito, con antelación y en formatos oficiales, los

principales comunicados que permiten que los procesos de administración se logren con eficacia y eficiencia.

6. *¿Cómo se da a conocer los objetivos, misión, visión y valores de la dependencia a los empleados?*

M.M. Se dan a conocer con leyendas enmarcadas en diferentes lugares de la dependencia, con inscripciones en el reverso de las credenciales de identificación, con pendones ubicados en lugares importantes de la facultad, en la página oficial de la facultad y se revisan en juntas administrativas.

7. *En cuanto a la misión, visión y valores de la dependencia, ¿Considera que el personal de cada departamento está enterado de cuáles son los objetivos de su puesto? ¿Cómo los evalúan?*

M.M. Se procura que el personal conozca y revise periódicamente la definición del puesto y sus funciones. Esto se revisa en las auditorías internas y externas de las certificaciones de la calidad administrativa.

8. *¿Existen reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr y donde cada empleado pueda exponer sus opiniones?*

M.M. Existen reuniones directivas en las que se revisa el trabajo de los diferentes procesos y departamentos, además, cada departamento establece sus reuniones propias

9. *¿Para qué cree que debería servir la comunicación en la dependencia?*

M.M. La comunicación en cualquier organización humana es necesaria para la cohesión, para el acuerdo, para la mejora, y fundamentalmente, para el funcionamiento como organización, es decir, para que un grupo humano, establezca metas comunes y busque dialógicamente la mejor manera de lograrlas.

10. *¿Considera que la institución cuenta con las herramientas básicas para poder comunicarse y lograr sus objetivos institucionales? Sí o no, por qué*

M.M. Considero que sí se cuenta con las herramientas básicas, y esto se evidencia en los grandes logros institucionales de los últimos años, sin embargo, siempre serán perfectibles estas herramientas de comunicación, y es importante buscar la manera de estarlas mejorando continuamente.

11. *¿Con qué frecuencia tiene interacciones y comunicación con los empleados, tanto a nivel individual como en grupo?*

M.M. Como director de la dependencia, tengo interacción, principalmente con mis colaboradores directos y con los jefes de departamento, sin embargo se busca que en ocasiones especiales, podamos convivir con la mayoría del personal administrativo y académico.

12. *¿Con qué periodicidad se proporciona información oficial sobre los planes, programas, proyectos u otro tipo de actividades a los empleados? ¿Por qué medios?*

M.M. De manera oficial, mínimamente en 3 ocasiones al año, que se dan en las reuniones directivas y en los procesos de auditoría. Además de estos medios oficiales que menciono, también se utilizan otros medios, tales como la página de la facultad, las redes sociales y las reuniones académicas y administrativas.

13. *En su opinión, ¿cómo considera que es la cooperación entre los distintos niveles de la administración?*

M.M. En general, las evidencias sobre los logros de cada uno de los departamentos, nos permite pensar que la cooperación es adecuada, o al menos suficiente, ya que sí se llega a las metas establecidas. Sin embargo, no conocemos a detalle los pormenores de la dinámica de esta cooperación.

14. *¿Qué opinión tiene sobre el clima organizacional que existe en la dependencia en cuanto a la comunicación entre los diferentes niveles de la administración?*

M.M. Se realiza periódicamente una encuesta sobre el clima organizacional, y los resultados son buenos, sin embargo no se llevan a cabo mediciones más detalladas o más cualitativas de este aspecto.

15. *Bajo la premisa de que todo se puede mejorar, ¿cómo considera usted que se podría mejorar la comunicación interna en esta dependencia?*

M.M. Haciendo estudios más precisos, más detallados y más cualitativos de este fenómeno; apoyándonos en consultores expertos que nos diagnostiquen nuestros sistemas de

comunicación, y desarrollando programas más ambiciosos en los cuales se dé la importancia que tiene la comunicación en una organización como nuestra escuela.

Entrevista al personal administrativo de la Institución

Puesto que desempeña: Subdirector de Posgrado

Sexo: Masculino

1. *¿Cuántos años tiene de laborar en la Universidad? ¿y en la Facultad?*

B.S. No tengo el dato exacto de la Universidad, pero en la Facultad tengo 23

2. *¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la dependencia?*

B.S. Oral Ineficaz, de teléfono descompuesto. Considero que por escrito es más clara.

3. *¿Sabe si existe algún departamento o área especializada en comunicación interna en la dependencia?*

B.S. No lo hay.

4. *¿Considera que la administración dispone de un plan o programa donde se plasmen sus políticas de comunicación?*

B.S. No.

5. *¿Qué medios conoce que utiliza la administración para la comunicación con sus empleados?*

B.S. El memorándum, oficio etc.

6. *¿Conoce los objetivos, misión, visión de la dependencia?*

B.S. Regular.

7. *En cuanto a la misión, visión y valores de la dependencia, ¿considera que el personal de cada departamento está enterado de cuáles son los objetivos de su puesto? ¿Por qué?*

B.S. Medianamente, porque en lo personal los estudio y los olvido ó no los tengo enmarcados en la pared para reforzarlos.

8. *¿Existen reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr y donde cada empleado pueda exponer sus opiniones?*

B.S. Tengo entendido que se reiniciaron hace dos semanas.

9. *¿Para qué cree que debería servir la comunicación dentro de la dependencia?*

B.J. Para planificar mejor el tiempo y recursos humanos.

10. *¿Considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales?*

B.S. Si.

11. *¿Cree que la institución cuenta con las herramientas básicas para poder comunicarse y lograr su objetivo?*

B.S. Sí, pero a veces llegan tarde o se detienen en un punto y no fluyen.

12. *¿Con qué frecuencia tiene interacciones y comunicación con los directivos, tanto individual como en grupo?*

B.S. Muy poca, por falta de tiempo.

13. *¿Recibe periódicamente información oficial sobre los planes, programas, proyectos u otro tipo de actividades? ¿Me podría decir por qué medio?*

B.S. A veces sí y a veces no, por correo electrónico.

14. *¿Cómo valora la información recibida dentro de la dependencia?*

B.S. Regular, falta mejorar la información que hacen llegar.

15. *¿Se considera bien informado acerca de las funciones de su trabajo, de sus autoridades y responsabilidades?*

B.S. Medianamente.

16. *En su opinión, ¿cómo considera que es la cooperación entre los distintos niveles de la administración?*

B.S. Buena, con excepción de Sistemas, ahí hay muchas fallas.

17. *¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en la dependencia en cuanto a la comunicación con sus compañeros?*

B.S. Yo personalmente me siento bien, pero no sé si los demás se sientan como yo.

18. *Bajo la premisa de que todo se puede mejorar, ¿qué recomendaría usted para mejorar la comunicación interna en la dependencia para la que trabaja?*

B.S. Contar con un boletín informativo, una agenda colectiva para ponerla en cada departamento vía electrónica.

Entrevista al personal administrativo de la Institución

Puesto que desempeña: Secretario Académico

Sexo: Masculino

1. *¿Cuántos años tiene de laborando en la Universidad?, ¿y en la Facultad?*

J.G. Tengo 16 años laborando en esta Facultad.

2. *¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la dependencia?*

J.G. Buena, sin embargo advierto áreas de oportunidad.

3. *¿Sabe si existe un departamento o área especializada en comunicación interna en la dependencia?*

J.G. Si, existe un departamento que lleva a cabo tal tarea.

4. *¿Considera que la administración dispone de un plan o programa donde se plasmen sus políticas de comunicación?*

J.G. No, pero creo es un área de oportunidad de la dependencia que debería de empezar a trabajarse.

5. *¿Qué medios conoce que utiliza la administración para la comunicación con sus empleados?*

J.G. Existen varios, respondiendo a tu pregunta tales como el correo electrónico, redes sociales, mensajeros multiplataformas entre otros.

6. *¿Conoce los objetivos, misión, visión y valores de la dependencia?*

J.G. Claro, inclusive en distintas áreas de la institución se encuentran ubicadas y las puede ver todo el personal administrativo.

7. *En cuanto a la misión, visión y valores ¿considera que el personal de cada departamento está enterado de cuáles son los objetivos de su puesto? ¿Por qué?*

J.G. Si están enterados, la razón por la cual afirmo es porque llevamos a cabo proceso internos de certificación y ese punto es muy importante para los departamentos que componen la dependencia.

8. *¿Existen reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr y donde cada empleado pueda exponer sus opiniones?*

J.G. si, mira se llevan a cabo las reuniones para verificar el avance de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo.

9. *¿Para qué cree que debería servir la comunicación en la dependencia?*

J.G. Para eficientar el trabajo de los departamentos.

10. *¿Considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales?*

J.G. Siempre se toman decisiones atendiendo con base a los documentos rectores de la Facultad, Plan de Desarrollo y de los Programas Educativos.

11. *¿Cree que la institución cuenta con las herramientas básicas para poder comunicarse y lograr su objetivo?*

J.G. Claro, líneas telefónicas e internet.

12. *¿Con qué frecuencia tiene interacciones y comunicación con los directivos, tanto individual como en grupo?*

J.G. Diariamente mantengo una comunicación con los directivos de la Facultad.

13. *¿Recibe periódicamente información oficial sobre los planes, programas, proyectos u otro tipo de actividades? Y me podría decir ¿Por qué medio?*

J.G. Si tanto físico como electrónicos tales como oficios, memos, documentos, etc.

14. *¿Cómo valora la información recibida dentro de la dependencia?*

J.G. Mucho, ya que de eso depende lograr los objetivos trazados por el equipo de trabajo.

15. *¿Se considera bien informado acerca de las funciones de su trabajo, de sus autoridades y responsabilidades?*

J.G. Claro

16. *En su opinión, ¿cómo considera que es la cooperación entre los distintos niveles de la administración?*

J.G. Buena, eso en gran medida se logra gracias a la comunicación.

17. *¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en la dependencia en cuanto a la comunicación con sus compañeros?*

J.G. Es buena, sin embargo como lo comente anteriormente, se debe de mejorar las políticas y procedimientos para llevar a cabo una comunicación efectiva.

18. *Bajo la premisa de que todo se puede mejorar, ¿qué recomendaría usted para mejorar la comunicación interna en la dependencia para la que trabaja?*

J.G. Yo recomendaría crear un documento maestro que describa el funcionamiento y flujo de trabajo para llevar a cabo una comunicación efectiva.

Entrevista al personal administrativo de la Institución

Puesto que desempeña: Secretaria Administrativa

Sexo: Femenino

1. *¿Cuántos años tiene laborando en la Universidad y en la Facultad?*

C. M. 7 años en ambos.

2. *¿Cómo consideras que es la comunicación dentro de la dependencia?*

C.M. La considero buena.

3. *¿Sabe si existe un departamento o área especializada en comunicación interna en la dependencia?*

C. M. No se tiene un departamento que se encargue propiamente de la comunicación interna, la forma de hacerlo es mediante memorándums y juntas informativas. En el Manual de Administración de Calidad hay un apartado en donde se marca ese punto.

4. *¿Considera que la administración dispone de un plan o programa donde se plasmen sus políticas de comunicación?*

C. M. Si, en el Manual de Administración de la Calidad se marcan los memorándums y juntas como medio de comunicación interna.

5. *¿Qué medios conoce que utiliza la administración para la comunicación con sus empleados?*

C.M. Memorándums y juntas informativas.

6. *¿Conoce los objetivos, misión, visión y valores de la dependencia?*

C. M. Sí.

7. *En cuanto a la misión, visión y valores de la dependencia, ¿considera que el personal de cada departamento está enterado de sus objetivos de puesto? ¿por qué?*

C. M. Afirmo a tu pregunta, aquí en la Facultad tenemos un formato que se aplica al personal en donde se hacen estas preguntas así como sus responsabilidades y desempeño laboral. Cuando se detecta el desconocimiento del personal se le hace un memorándum con los datos que requiere saber y se entregan en una reunión informativa en donde se explica cada uno de los puntos.

8. *¿Existen reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr y donde cada empleado pueda exponer sus opiniones?*

C. M. Sí, se hacen reuniones en el área de Dirección con los Jefes de Área y de ella emanan actividades en donde cada jefe realiza una reunión con su equipo de trabajo.

9. *¿Para qué cree que debería servir la comunicación en la dependencia?*

C. M. Es muy importante ya que por medio de ella el personal conoce de las actividades de la dependencia y se hace de una forma partícipe de ellas.

10. *¿Considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos de la institución?*

C. M. Yo creo que sí, las decisiones van encaminadas a los objetivos de la institución.

11. *¿Cree que la institución cuenta con las herramientas básicas para poder comunicarse y lograr su objetivo?*

C.M. Sí, la institución utiliza herramientas como el correo institucional y oficios para comunicarse con las dependencias. Esto también, se confirma vía telefónica.

12. *¿Con qué frecuencia tiene interacciones y comunicación con los directivos, tanto individual como en grupo?*

C. M. Todos los días.

13. *¿Recibe periódicamente información oficial sobre los planes u otro tipo de actividades? ¿Y Por qué medio?*

C. M. Si se recibe, por medio de juntas administrativas, correos y reuniones de proyectos.

14. *¿Cómo valora la información recibida dentro de la dependencia?*

C. M. Es exacta y puntual.

15. *¿Se considera bien informado acerca de las funciones de su trabajo, de sus autoridades y responsabilidades?*

C. M. Si, al momento de mi contratación se me hizo saber la información, aunado a lo anterior tengo mi descripción de puesto en donde vienen mis responsabilidades y autoridades entre otros.

16. *En su opinión, ¿cómo considera que es la cooperación entre los distintos niveles de la administración?*

C. M. La considero buena y eficaz.

17. *¿Qué opinión merece el clima interno que existe en la dependencia en cuanto a la comunicación con sus compañeros?*

C. M. El clima laboral lo considero bueno, cada año se aplica una encuesta y en base a los resultados el Secretario Académico y una servidora realizamos un plan de mejora en lo que respecta a este punto considerando mejoras cada año.

18. *Bajo la premisa de que todo se puede mejorar, ¿qué recomendaría usted para mejorar la comunicación interna en la dependencia para la que trabaja?*

C. M. Bajo esta premisa, en mi opinión, es fomentar el uso del correo institucional y de la plataforma KAIZEN. También el fomentar reuniones dentro de los departamentos con el equipo de trabajo.

Anexo II

Tabla 17.

Concentrado del cuestionario dirigido al personal administrativo de la Institución

Total aplicación de cuestionarios: 62

1	¿Cómo considera que es la comunicación interna dentro de la dependencia en la que labora?	a)Muy Satisfactoria	b)Satisfactoria	c)Medianamente Satisfactoria	d)Poco Satisfactoria	e)Nula	
	Total	5	23	19	11	4	
2	¿Sabe si existe un departamento o área especializada en comunicación interna en la dependencia?	a)Si	b)No	Nula			
	Total	16	44	2			
3	¿Sabe si la administración dispone de un plan o programa donde se plasman sus políticas de comunicación interna?	a) Si	b) No				
	Total	18	44				
4	Si su respuesta es sí, ¿qué tanto conoce este plan o programa de comunicación interna?	e) Bastante	b) Mucho	c)Medianamente	d) Poco	e) Casi nada	Nula

	Total	3	2	12	8	9	28
5	¿Qué tanto conoce los objetivos, misión, visión y valores de la dependencia?	a) Bastante	b) Mucho	c) Medianamente	d) Poco	e) Nada	Nula
	Total	12	27	14	7	1	1
6	¿Considera que el personal de cada departamento está enterado de cuáles son los objetivos de su puesto?	a) Si	b) No				
	Total	40	22				
7	¿Existen reuniones planificadas por la administración para darle seguimiento a los objetivos que cada departamento debe lograr y donde cada empleado pueda exponer sus opiniones?	a) Si	b) No	Nula			
	Total	30	31	1			
8	¿Qué tanto considera que las decisiones que toman las autoridades son coherentes con los objetivos institucionales?	a) Muy Coherentes	b) Coherentes	c) Medianamente Coherentes	d) Pocos Coherentes	e) Nada Coherentes	Nula

	Total	15	24	16	5	1	1
9	¿Cree que la institución cuenta con las herramientas básicas para poder comunicarse efectivamente con sus empleados y lograr sus objetivos institucionales?	a) Si	b) No				
	Total	38	24				
10	¿Con qué frecuencia tiene interacciones y comunicación con los directivos, tanto individual como en grupo?	a) Con bastante frecuencia	b) Con mucha frecuencia	c) Con mediana frecuencia	d) Con poca frecuencia	e) Casi nunca	
	Total	5	10	23	18	6	
11	¿Recibe periódicamente información oficial sobre los planes, programas, proyectos u otro tipo de actividades?	a) Si	b) No	Nula			
	Total	36	24	2			
12	¿Cómo valora la información recibida dentro de la	a) Muy satisfactoria	b) Satisfactoria	c) Medianamente satisfactoria	d) Poco satisfactoria	e) Nada Satisfactoria	Nula

	dependencia?						
	Total	6	30	16	6	3	1
1 3	¿Qué tan informado se considera acerca de las funciones de su trabajo, de sus autoridades y responsabilidades?	a) Muy informado	b) Informado	c) Medianamente informado	d) Poco Informado	e) Nada informado	
	Total	27	19	9	7	0	
1 4	En su opinión, ¿cómo considera que es la cooperación entre los distintos niveles de la administración?	a) Existe excelente cooperación	b) Existe buena cooperación	c) Existe mediana cooperación	d) Existe poca cooperación	e) Casi no existe cooperación	
	Total	7	23	18	6	8	
1 5	¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en la dependencia en cuanto a la comunicación con sus compañeros?	a) Es bastante satisfactorio	b) Es satisfactorio	c) Es medianamente satisfactorio	d) Es poco satisfactorio	e) No es satisfactorio	
	Total	6	28	19	6	3	