



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTONOMA DE TABASCO
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**“EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UJAT”**

TRABAJO RECEPCIONAL BAJO LA MODALIDAD DE

TESIS

Que para obtener el grado de:
Maestro en Administración

PRESENTA:

Raúl Antonio Beltrán Medina

Directora de Tesis

Dra. Norma Aguilar Morales

Co-Directora de Tesis

Dra. Deneb Elí Magaña Medina

Villahermosa, Tabasco, Junio de 2015.



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**

“ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE”

División Académica de Ciencias Económico Administrativas
Dirección

E-mail: dirección.dacea@ujat.mx



Oficio No. JEP/142/15.

Junio 4 de 2015.

Autorización de Impresión
Trabajo Recepcional.

**LIC. RAÚL ANTONIO BELTRÁN MEDINA
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T E**

Me permito informarle que de acuerdo a los arts. 26 y 27 del Reglamento de los Estudios de Posgrado, y habiendo cumplido satisfactoriamente con las observaciones que en el proceso de revisión le hicieron a su trabajo recepcional titulado:

**“EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UJAT”.**

Está usted autorizado para reproducirlo y pagar los derechos correspondientes para el examen de grado y concluir con los requisitos formales que establecen los ordenamientos de esta Casa de Estudios.

ATENTAMENTE

**MTRA. MARÍA DEL CARMEN ANCONA ALCOCER
DIRECTORA**

Universidad Juárez
Autónoma de Tabasco



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN

CARTA AUTORIZACIÓN

El que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada **“EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UJAT”**, de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 04 días del mes de junio del año 2015.

AUTORIZÓ



L.R.C. Raúl Antonio Beltrán Medina

Agradecimientos

Agradezco a mis padres

Manlio y Lorreine,

Por ser el motor e impulso

En mi vida, quienes me

Brindaron las oportunidades

Para crecer como ser humano.

A mi hermanita Lorreine,

Porque has sido un apoyo

Invaluable en mi vida,

Mi mejor amiga.

A mi tía Lesvia,

Porque gracias a tu ejemplo,

Me has enseñado

Como se debe trabajar y

Buscar nuevas metas en la vida.

A Paola,

Gracias por ser tan insistente

En lograr esta meta,

Te agradezco los momentos vividos,

Los comentarios y consejos

que me has dado

y todo el cariño que me tienes.

A mis maestros, compañeros y amigos,

Que me enseñaron muchos

Aspectos en la vida, que

Pueden ser útiles y por brindarme

Su apoyo en el presente y quien sabe

En el futuro.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Introducción

“No hables demasiado, que quien mucho habla mucho yerra y da indicios de saber poco. No hay cosa de más peligro ni de menos autoridad que las palabras excesivas.” (Santa Teresa de Jesús).

La presente investigación se ha realizado en base a la problemática existente que atraviesa la organización, con el objetivo de brindar una solución eficaz. La problemática nace de la deficiente comunicación organizacional y su impacto en el desarrollo organizacional de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT).

Este trabajo consta de seis capítulos que a continuación se detalla brevemente: En el primer capítulo se identifica el planteamiento del problema, se detalla los antecedentes de la DRH de la UJAT, se define el problema, justificación de la investigación, delimitación del estudio, limitaciones, factibilidad, se identifican las preguntas de investigación, el planteamiento del objetivo general y de los objetivos específicos.

En el segundo capítulo se prepondera la metodología que se aplicó en la investigación. Se puntualiza el diseño y tipo de estudio a aplicar, los instrumentos de medición, la población y muestra a utilizar. Además en este capítulo se explica el procesamiento y análisis de los datos a obtener.

El tercer capítulo se denomina revisión de la literatura y este nos permite tener una referencia en base a la revisión de investigaciones anteriores relacionadas con el tema, como son la teoría organizacional y la comunicación, la definición de comunicación organizacional,

conceptualización de la comunicación organizacional, comunicación interna, direccionalidad de la comunicación interna, los medios de comunicación de las organizaciones y nuevas tendencias en comunicación organizacional. De igual forma, se indagaron estudios empíricos que investigadores actuales han realizado sobre el tema o similar a este.

En el cuarto capítulo se procedió a la recolección de información mediante la aplicación de encuestas a los 25 integrantes de la DRH de la UJAT y 2 entrevistas semiestructuras a dos directivos de la misma dependencia universitaria. Se tabuló y graficó los resultados y posteriormente se efectuó la interpretación y el análisis.

El quinto capítulo está integrado por una discusión en base a los resultados obtenidos y las conclusiones a que se llegó de acuerdo las preguntas y objetivos de la investigación.

En el sexto y último capítulo se presentó la propuesta de mejora con el fin de dar una solución tentativa al problema planteado, la cual está estructurada en un plan de acciones de implementar, donde se detallan la acción a realizar, el responsable, la periodicidad de la acción y el punto específico que soluciona.

Índice

CAPITULO I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
Planteamiento del Problema.....	15
Sistema de información de la Dirección de Recursos Humanos de la UJAT.....	18
Definición del problema.....	22
Justificación.....	23
Delimitación del Estudio.....	24
Limitaciones.....	25
Factibilidad.....	26
Preguntas de investigación.....	26
Objetivos de la investigación.....	27
Objetivo general.....	27
Objetivos específicos.....	27
CAPÍTULO II METODOLOGÍA.....	28
Diseño y tipo de estudio.....	28
Instrumentos.....	29
Población de estudio.....	31
Procedimiento de análisis de datos.....	31
CAPITULO III REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	32
La teoría organizacional y la comunicación.....	32
La comunicación en la escuela clásica.....	32
La comunicación en la escuela de las relaciones humanas.....	32
La comunicación en la escuela de sistemas.....	33
La comunicación en la escuela de contingencia.....	34
La comunicación en la época contemporánea.....	35
Definición de Comunicación Organizacional.....	37
El concepto de comunicación organizacional.....	39
Funciones de la comunicación organizacional.....	40
Importancia de la comunicación en las organizaciones.....	42

Necesidades de la Comunicación en la Organización	47
Barreras de la comunicación organizacional	49
Comunicación interna	52
Las redes de la Comunicación Interna.....	56
Redes Formales de Grupos Pequeños.....	58
La Red Informal.....	59
Direccionalidad de la Comunicación.....	62
Los medios de Comunicación de las Organizaciones	71
La comunicación oral	72
La comunicación escrita	73
Nuevas tendencias en comunicación organizacional	78
Comunicación 360°.....	78
Auditoria en comunicación organizacional	79
Estudios empíricos sobre la comunicación organizacional.....	80
CAPÍTULO IV.- RESULTADOS	86
CAPITULO V.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	102
Discusión	102
Conclusión.....	104
CAPITULO VI.- PROPUESTAS DE MEJORA.....	111
Bibliografía	114
Apéndice A. Instrumentos utilizados.....	120
Apéndice B. Otros resultados obtenidos que carecen de relevancia.....	125

Índice de tablas

Tabla 1.- Definición operacional de las dimensiones de estudio del instrumento de investigación.	30
Tabla 2.- Principales características de la comunicación en las teorías analizadas.	34
Tabla 3.- Las diferencias que marcan un siglo	36
Tabla 4.- Formas de comunicación corporativa.	39
Tabla 5.- Concepto de comunicación organizacional de diversos autores.	40
Tabla 6.- Funciones de la comunicación organizacional.	41
Tabla 7.- Ejemplos situacionales de la comunicación organizacional.	45
Tabla 8.- Participantes en las redes de comunicación.	58
Tabla 9.- Efectos positivos y negativos de la comunicación informal	61
Tabla 10.- Medios de comunicación y programas de comunicación interna.	75
Tabla 11.- Resultados de la investigación “La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestro públicos”	83
Tabla 12.- Diferencia entre comunicación organizacional, comunicación productiva y comunicación estratégica.	85
Tabla 13.- Descriptivos de las dimensiones de estudio del cuestionario de comunicación organizacional.	86
Tabla 14.- Tabla de contingencias rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por tareas*rango de antigüedad.	87
Tabla 15.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por indicadores de desempeño*Rango de antigüedad.	87
Tabla 16.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados*Rango de antigüedad.	88
Tabla 17.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación sobre la receptividad del jefe hacia los subordinados*Rango de antigüedad.	89
Tabla 18.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación personal entre el jefe y los subordinados.	90
Tabla 19.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por funciones*Sexo.	91
Tabla 20.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por indicadores de desempeño*Sexo.	92
Tabla 21.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación sobre las opciones de desarrollo*Sexo	93
Tabla 22.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación sobre la receptividad del jefe hacia los subordinados *Sexo.	94

Tabla 23.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación personal entre el jefe y los subordinados*Sexo	95
Tabla 24.- Frecuencias de la pregunta ¿Qué medios utiliza tu jefe inmediato regularmente para comunicarse contigo?.....	96
Tabla 25.- Frecuencias de la pregunta: De las siguientes barreras de la comunicación, con cuales te identificas	97
Tabla 26.- Respuesta a las preguntas de investigación y logro de objetivos establecidos en la investigación.	106
Tabla 27.- Plan de acciones para mejorar la comunicación organizacional de la DRH de la UJAT	112
Tabla 28.- Rango de antigüedad por edad	125
Tabla 30.- Estadísticos de contraste del rango de antigüedad ^{a.b.}	126
Tabla 31.- Rango de puesto	126
Tabla 32.- Estadísticos de contraste de rango de puesto ^{a.b.}	127
Tabla 33.- Rango de edad	128
Tabla 34.- Estadísticos de contraste del rango de edad ^{a.b.}	129

México.
Autónoma de Tabasco.

Índice de Figuras

Figura 1.- Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos de la UJAT	21
Figura 2.- Política de calidad de la DRH de la UJAT.....	22
Figura 3.- Barreras de la comunicación	49
Figura 4.- Elementos de la comunicación en las organizaciones.....	55
Figura 5.- Dimensiones de la comunicación interna.....	56
Figura 6.- Direccionalidad de la comunicación interna	57
Figura 7.- Redes en grupo pequeños.....	59
Figura 8.- Direccionalidad de la comunicación	62
Figura 9.- Objetivos de la comunicación descendente y ascendente	67
Figura 10.- Mapa mental de los resultados obtenidos en la entrevista No. 1	98
Figura 11.- Mapa mental de los resultados obtenidos en la entrevista No. 2	100

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que esta investigación es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores; asimismo, afirmo que no ha sido presentado para la obtención de algún título, grado académico o equivalente.

Raúl Antonio Beltrán Medina

RESUMEN

La comunicación organizacional es aquella transmisión de mensajes y ordenes de trabajo que se llevan a cabo dentro de un ente, empresa o institución. Dicha comunicación es fundamental pues, de acuerdo al ámbito que se esté estudiando como pueden ser a los individuos, porque les permite desarrollarse como personas mediante las actividades que realizan, y como organización, porque le permite alcanzar los objetivos planeados y evaluar su rendimiento. En esta investigación se evaluó la comunicación organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Dicha investigación se llevó a cabo mediante un método mixto, conjuntando la parte cuantitativa con la aplicación de un cuestionario en base al instrumento de Penley y Hawkins (1985) a los empleados de los diversos departamentos que integran esta dirección y la parte cualitativa con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a directivos de la dependencia. Parte de los resultados obtenidos mostraron que las dimensiones de comunicación organización con mayor deficiencia en esta dependencia son la comunicación de receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados y la comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados.

CAPITULO I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

*“Tenemos dos orejas y una boca para que podamos escuchar el doble de lo que hablamos.”
(Epicteto).*

El ser humano es por naturaleza un ser social, que necesita de otras personas para interactuar y desarrollarse, puesto que no vive aislado y tampoco es autosuficiente, de estas interacciones surgen diversas manifestaciones del comportamiento humano: sentimientos, emociones, actitudes, personalidades, que influyen directa o indirectamente en nuestra forma de vida, por ejemplo al enfrentar los problemas o entablar una conversación.

Por otra parte, el ser humano es vulnerable a situaciones internas y externas que modifican su comportamiento, como son: enfermedades, problemas maritales, frustración, estrés, entre otras, las cuales intervienen en la manera en que se realiza o lleva a cabo la vida laboral y sus interrelaciones con sus compañeros de labor.

Como enuncia De la Torre (1998): “la comunicación es un fenómeno social de intercambio de mensajes, o bien, un proceso de transmisión de mensajes con vistas a lograr una respuesta a un cambio de actitudes”.

La comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado. Es un proceso que progresa en el espacio y en el tiempo, es irrepitible e irreversible. La comunicación es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política, por lo que constituye un valor social, ya que fomenta la participación en las sociedades democráticas.

Chiavenato (2007) expresa que “Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes”, lo cual permite resolver problemas, tomar decisiones y expresar sentimientos, pero como es bien sabido las organizaciones actuales se han vuelto complejas, con organigramas amplios e infinidad de procesos entremezclados, lo que ocasiona que el proceso de comunicación se pierda durante la conducción del mismo provocando sesgo de información y confusión a la hora de realizar ciertas actividades.

Como el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, es común encontrarnos con dos elementos que entorpecen la comunicación el *ruido* y la *interferencia*. La diferencia entre ambos es que el primero es de manera interna en el sistema y el segundo es una perturbación externa del ambiente. Sin embargo es bien sabido que para analizar si el mensaje fue transmitido de manera correcta (comunicación eficaz) se necesita realizar el elemento integral del proceso de la comunicación: la retroalimentación, que no es otra cosa que saber si el destinatario comprende e interpreta el mensaje.

Al vincular el concepto de comunicación y organización, se hace indispensable conocer los aspectos generales que permitieron formar el conducto de la comunicación organizacional, independientemente del nombre que se le dé (comunicación institucional, comunicación empresarial, comunicación en las organizaciones), se destaca su importancia, el papel del comunicador, las barreras de comunicación de la organización, así como de los niveles de comunicación dentro de la organización.

Para ampliar el punto anterior, Andrade (2005) nos proporciona la siguiente comparación: “La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o

humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte”. Pareciera ser una comparación ordinaria, pero que cualquier persona puede comprender al instante, lo que nos permite recalcar de nueva forma que la comunicación es una herramienta vital para el ciclo de la vida de cualquier empresa, ente, organismo o institución, sin importar su giro, status y tipo de fondos con los que se manejan.

Asimismo, Chiavenato (2009) nos refiere: “A los empleados se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos... De ahí la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener el máximo rendimiento posible... Sin embargo, a las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones. En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidad, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales”.

Para ello, en la empresa se distinguen dos tipos de comunicación de acuerdo a De la Torre (1998):

- Comunicación formal: es aquella que se lleva a cabo con los lineamientos y normas que exigen a cada rango o jerarquía. Porret (2010) expresa que “su propósito es que cada uno de sus miembros actúe de acuerdo a objetivos o estrategias de la compañía”. Chruden y Sherman (2005) mencionan que “es el sistema nervioso de la organización que proporciona los canales mediante los cuales se transmiten hacia abajo, los procedimientos, prácticas, instrucciones de trabajo y los razonamientos que los sustentan, así como la retroalimentación necesaria para los subordinados”.

- Comunicación informal: “se distingue porque la información no coincide con la oficial o no se halla disponible, desarrollándose en los pasillos, reuniones de cafetería, etc. Se caracteriza por ser incompleta o distorsionada y se desarrolla según el estilo que tengan los superiores de la organización. Está relacionada con la excitación e inseguridad, temas relacionados con compañeros, información reciente, puestos de trabajo e información sindical” Porret (2010).

Sistema de información de la Dirección de Recursos Humanos de la UJAT

Según el Diccionario Institucional UJAT (2007), la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT] es una entidad pública de Educación Superior, fundada en 1879 bajo el nombre de “Instituto Juárez”; en 1958 se convirtió en la Universidad Juárez de Tabasco. En diciembre de 1966, obtuvo la autonomía, constituyéndose desde entonces en la actual Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

La Dirección de Recursos Humanos es un área dependiente de la Secretaría de Servicios Administrativos, tiene como objetivo establecer y supervisar de manera eficaz los procesos relacionados con la administración y desarrollo de recursos humanos de la Universidad. Su misión es proporcionar servicios de calidad en los procesos de planeación, integración, dirección y evaluación del actor del proceso, que contribuyan al desarrollo integral de los empleados al servicio de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, contribuyendo a la calidad académica y administrativa.

Actualmente se conocen organizaciones que llevan a cabo procesos complicados y que integran a una gran cantidad de departamentos, por dar un ejemplo dentro de la Dirección de Recursos

Humanos de la UJAT podemos encontrar el proceso de la elaboración de la nómina que incluye a 5 departamentos: el principal (Departamento de Nómina) y los cuatro restantes controlan las contrataciones de personales, el sistema de información, las incidencias al personal y los procesos judiciales que tenga los trabajadores, por lo que se puede observar el mencionado proceso integra a demasiado personal es común que se presenten los elementos de ruido e interferencia, por lo que es muy necesario la retroalimentación constante de cada una de las personas involucradas.

De acuerdo al Manual General de Organización (1994), las funciones de la Dirección de Recursos Humanos son:

- Mantener la armonía en las relaciones del personal con la Universidad, en estricto apego al marco jurídico establecido.
- Planear estratégicamente las necesidades del personal de la Universidad.
- Integrar la información necesaria para el otorgamiento de las prestaciones a que tienen derecho los trabajadores de la Universidad.
- Coordinar y dirigir las actividades relativas al reclutamiento, selección, contratación y control del personal, conjuntamente con las autoridades correspondientes.
- Mantener y controlar los expedientes de los empleados al servicio de la Universidad.
- Coordinar y autorizar la validación de las asignaciones académicas de los profesores de las Divisiones Académicas de la Universidad.
- Vigilar que se mantenga actualizada la plantilla de personal y la nómina de la Universidad.

- Participar en el establecimiento de las fechas del proceso de captura y validación de la programación de la oferta académica en coordinación con la Secretaría de Servicios Académicos, Dirección de Investigación, Dirección de Servicios Escolares, Dirección de Formación y Programas Educativos, Dirección de Educación Abierta y a Distancia.
- Coordinar el trámite de los nombramientos, promociones, sanciones, liquidaciones, renuncias, licencias y jubilaciones del personal administrativo y académico de la Universidad.
- Coordinar y supervisar la actualización de los archivos y registros del personal de la Universidad.
- Promover la prevención y solución de conflictos laborales individuales y colectivos, que permitan mantener y desarrollar adecuadas relaciones laborales.
- Administrar la Dirección de Recursos Humanos bajo condiciones de tiempo completo.
- Realizar todas aquellas actividades necesarias para el debido cumplimiento de sus funciones y demás que le confieran los ordenamientos jurídicos de la Universidad.

A partir del enero 2012, fecha en que recibe la Rectoría el Dr. José Manuel Piña Gutiérrez, se ha estado trabajando en la reestructuración del Manual General de Organización editado en el año 1994, así como del organigrama actual, de manera que cada dependencia a nivel central (direcciones de área) se analizará las funciones que realizan y se avalará en H. Consejo Universitario la nueva estructura que tendrá la UJAT a futuro.

Aunque esta reestructura aún no ha sido autorizada de manera oficial por el órgano antes mencionado, la DRH actualmente está funcionando con el organigrama presentado en la figura uno, a la cual se le evalúa en el presente trabajo.

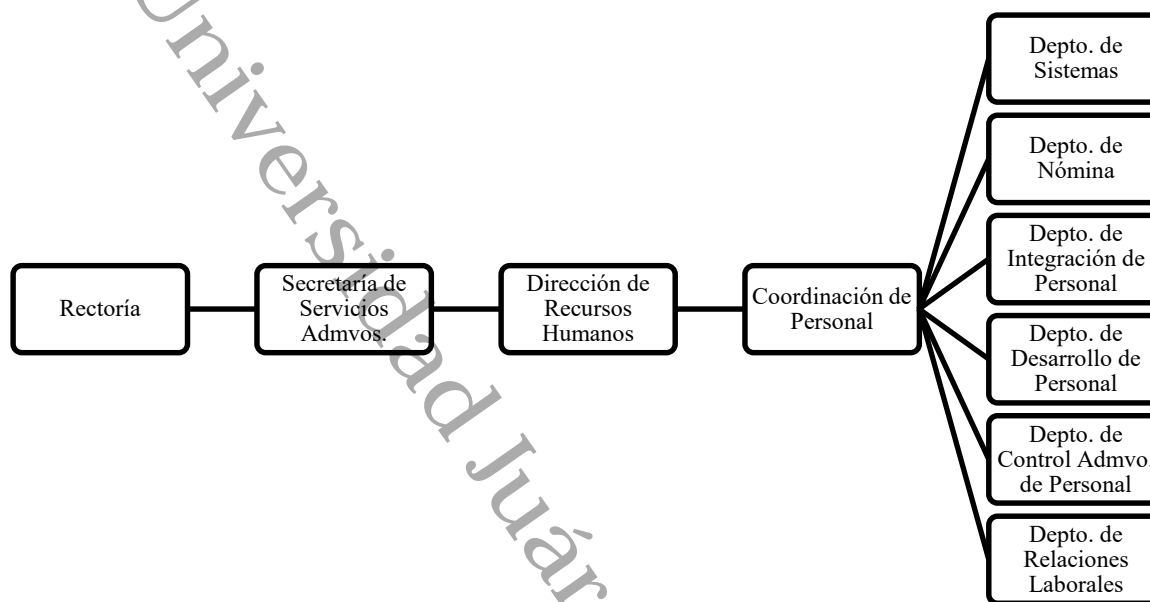


Figura 1.- Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos de la UJAT

Fuente: Elaboración propia.

Desde el año 2008, la DRH implementó el Sistema de Gestión de Calidad, de donde se desprende los siguientes conceptos:

Objetivo de calidad: Los objetivos y la política de la calidad están relacionados con los indicadores de efectividad de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad en el Enfoque Sistémico y son medidos de acuerdo a lo planificado.

1. Asegurar el 95% de incidencias de nombramiento correctas en las contrataciones del personal administrativo y académico.

2. Asegurar el 98% de pagos correcto del personal administrativo y académico.

En la figura dos, se ilustra la política de calidad que actualmente tiene establecida la DRH de la UJAT.



Figura 2.- Política de calidad de la DRH de la UJAT

Fuente: Manual de la Calidad de la Dirección de Recursos Humanos de la UJAT (2010).

Definición del problema

En esta tesitura, la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco ha implementado la Norma ISO 9001 en los procesos y procedimientos inherentes de esta dependencia universitaria y como una de estos procesos integradores, existe uno que está clasificado entre los procedimientos de apoyo que permite la mayor productividad y calidad de vida de los trabajadores, este es el *Procedimiento de Ambiente de Trabajo*, el cual tiene como

objetivo el involucramiento interdepartamental y la “buena amistad” entre miembros de esta dirección. Dentro del mismo se evalúa el ambiente laboral, el cual para efectos del Sistema de Gestión de Calidad incluye los rubros de comunicación, motivación, liderazgo y ergonomía; estos factores se evalúan por medio del cuestionario DRH RE-350 “Cuestionario para la evaluación del ambiente del trabajo”, el cual recopila datos importantes que se reportan en un informe de resultados a la Alta Dirección, sin embargo estos no son tomados en cuenta o no se realizan mejoras para la satisfacción y convivencia laboral entre los trabajadores adscritos a esta dependencia.

Aunado a esto, el mencionado instrumento no permite conocer los comentarios o ideas que tienen los trabajadores, pues es un instrumento cerrado, que como punto de vista personal permitiría obtener otros datos que los trabajadores pueden aportar y que una persona inmersa en esta dinámica puede observar claramente como son: el personal ve con apatía, desidia y enojo el realizar los procesos del SGC, al darle la connotación de pérdida de tiempo, distractor de actividades relevantes y proceso que no logra los objetivos deseados.

Justificación

En toda organización se necesita de la comunicación, por lo cual el 95% del tiempo utilizado, sirve para dar instrucciones, tomar decisiones, informar resultados, etc., por lo que si no existe una buena comunicación organizacional, se presentan problemas constantes, sesgo de información o desinformación de la importancia de las actividades administrativas que se

realizan en la Dirección de Recursos Humanos (DRH) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT).

Como parte de los objetivos de diseñar e implementar herramientas que elevan la calidad de los procesos y procedimientos de la DRH-UJAT, es la satisfacción interna y externa del personal a la hora de realizar sus actividades, lo que permitirá en la mejora de los procesos y la calidad del servicio al cliente.

En esta investigación se describen las teorías más relevantes que sustentan este estudio, como son: teoría de la organización y la comunicación, proceso de la comunicación, comunicación organizacional y sus tipos, medios y canales de comunicación organizacional, necesidades de comunicación organizacional y barreras de la comunicación en las organizaciones y estudios empíricos relacionados a la comunicación organizacional.

Asimismo, la presente investigación describe los beneficios que obtendría la DRH al implementar mejores canales de comunicación y realizar retroalimentación de los mensajes e instrucciones de trabajo que cotidianamente realizamos, debido a que esto contribuye a elevar la productividad de los centros de trabajo, al generar valor en cada fase de los procesos y servicios brindados dentro de la institución, y al mismo tiempo mejora la calidad de vida laboral de cada empleado, al crear nuevas maneras de laborar o de interactuar entre individuos.

Una mejora en la comunicación organizacional también reportará beneficios a toda la institución en su conjunto, ya que mejoraría los procesos de atención a todos los empleados de la UJAT.

Delimitación del Estudio

La presente investigación se desarrolló en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), por lo cual se enfoca en el sector terciario en específico en el subsector educativo, donde se desprende en el tipo de educación: privada y pública. Dicha universidad está incluida en el sector público, puesto que, recibe fondos estatales y federales.

Este proyecto se fundamentó en el área de administración general y específicamente en el aspecto de organización de recursos humanos en conjunto con el estudio de las relaciones humanas.

Asimismo, esta indagación se llevó a cabo en un momento específico del tiempo, en especial en el segundo semestre del año 2014, durante los meses de agosto a octubre, por lo cual los datos únicamente serán válidos para este periodo.

- Objeto de estudio: la forma de transmisión de instrucciones, toma de decisiones y expresión de ideas, así como las herramientas que se utilizan para llevar a cabo este objetivo.
- Sujeto de estudio: las personas que laboran en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Limitaciones

Como parte de los obstáculos o dificultades que se presentaron a la hora de realizar esta investigación, fueron el tiempo, el esfuerzo y la atención que cada individuo ponía en su jornada laboral, ya que los procesos que se llevan a cabo en la Dirección de Recursos Humanos son

complejos y muy dinámicos, los cuales tienen tiempo de entrega y están en constante cambio o modificación.

Además, se encontró con dos situaciones alarmantes:

- De 31 encuestas planeadas, solo 25 fueron contestadas. En las seis restantes el personal se rehusó a contestar dicha encuesta o por poco profesionalismo perdieron el instrumento.
- Una de las entrevistas planeadas era para el director de Recursos Humanos, sin embargo debido a su agenda laboral y al constante cuestionamiento en esta indagación, no se pudo llevar a cabo la misma. En este punto, para no dejar acotado los hallazgos, se valoró realizar la entrevista a otro directivo (Coordinación) con el que se pudiera correlacionar los resultados de las encuestas.

Factibilidad

Entre los factores de éxito para llevar a cabo la presente indagación se encuentra que el investigador es un trabajador que labora en esta dirección, por lo tanto la información que se obtuvo fue de primera mano y sin restricciones, lo que le permitió dar respuestas acertadas y con credibilidad.

Preguntas de investigación

- ¿La comunicación efectiva mejora los procesos de la dependencia?
- ¿La comunicación efectiva mejora la calidad de vida laboral?

- ¿Qué deficiencias en materia comunicativa existen en esta dependencia?
- ¿Cómo se presentan cada tipo de comunicación interna en esta dependencia?
- ¿Qué mecanismos utilizan los jefes de departamento para transmitir correctamente sus instrucciones al personal?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Elaborar un diagnóstico de la comunicación organizacional en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y con base en los resultados obtenidos, proponer estrategias comunicativas que mejoren la administración de la comunicación dentro de esta dependencia universitaria.

Objetivos específicos

- Caracterizar los tipos de comunicación organizacional existentes.
- Evaluar los mecanismos de comunicación organizacional que se utilizan.
- Identificar si existe la relación comunicación-productividad.
- Determinar la existencia de la relación comunicación efectiva-calidad de vida laboral.
- Detectar las barreras de la comunicación organizacional que se presentan en la dependencia.
- Elaborar una propuesta de mejora para la DRH con base en los resultados obtenido.

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

Diseño y tipo de estudio

En esta intervención, se utilizó un enfoque mixto debido a que se valoraron variables cuantitativas y cualitativas para demostrar la eficiencia o la falta de esta en el sistema de información que la Dirección de Recursos Humanos de la UJAT tiene implementado actualmente. El estudio se llevó a cabo en dos etapas:

1ª. Etapa: de tipo cuantitativo a través de encuesta.

2ª. Etapa: de tipo cualitativo a través de entrevista semiestructurada.

Se necesitó conocer aspectos comunicacionales a dos bandas: de los directivos y de la parte operativa (personal de confianza y personal administrativo sindicalizado), asimismo los comentarios más a fondo de los directivos sobre el modo de comunicarse existente en cada departamento a su cargo.

De acuerdo a los propósitos de la presente, se determinó como investigación no experimental descriptiva, puesto que se observaron fenómenos como comenta Hernández et al. (2006) p. 243: “tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

Se estudió los departamentos que integran la Dirección de Recursos Humanos de la UJAT, para conocer cómo se vive la comunicación dentro de cada una de ellas, logrando identificar y analizar aspectos que permitan proponer mejoras que fortalezcan el sistema de comunicación.

Se consideró como un diseño transeccional o transversal según Hernández et al. (2006), porque el estudio se realizó en un período y tiempo único en un momento específico de la empresa, que tendría como propósito describir variables concretas que permitan analizar e interrelacionarlas.

Esta exposición se detalló como proyecto descriptivo porque se medirán variables relacionadas con la comunicación organizacional y otras que influyen en su devenir cotidiano como: medios de comunicación, comunicación informal, necesidades de comunicación, barreras de comunicación, dirección de la comunicación.

Se recabó la información necesaria y se elaboró un diagnóstico oportuno del sistema de comunicación que actualmente se vive en esta dependencia universitaria.

Instrumentos

Para la primera etapa se empleó la traducción y adaptación propia del instrumento de Penley y Hawkins (1985) recuperado del artículo “Handbook of organizational measurement” del autor James L. Price (1997), el cual se consideró más apropiado por la clasificación y división de los ítems al momento de la recolección de datos para evaluar comunicación organizacional que fue aplicado a los empleados de confianza y sindicalizados de la Dirección de Recursos Humanos de la UJAT. En la tabla uno se puede observar la definición operacional de las dimensiones del instrumento.

Tabla 1.- Definición operacional de las dimensiones de estudio del instrumento de investigación.

Variable	Definición	Ítem
Comunicación sobre las funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados.	Mide el alcance para que los jefes permitan a los subordinados saber que necesita ser hecho, describe los cambios en el lugar de trabajo e indica políticas	1,2,3 y 4
Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados.	Contiene puntos que evalúan el grado para el cual los jefes transmiten la información acerca de la calidad del trabajo de los subordinados	5,6 y 7
Comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados.	Tiene secciones que miden la extensión para lo cual los jefes comprueban las oportunidades de entrenamiento con los subordinados y les proporcionan consejos profesionales	8,9,10,11 y 12
Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados.	Se encarga del grado en el cual los jefes escuchan a los subordinados y responden a los asuntos recolectados por ellos	13,14,15 y 16
Comunicación personal entre el jefe y los subordinados.	Examina la extensión para la cual la familia y el no trabajo relacionado a los intereses no analizados en la relación jefe-subordinado	17,18 y 19

Fuente: Elaboración propia.

Para la segunda etapa se empleó un guion para entrevista semiestructurada de elaboración propia.

Se llevaron a cabo dos entrevistas a los directivos de la Dirección de Recursos Humanos de la UJAT para conocer sus comentarios al respecto sobre la dinámica de la comunicación organizacional con sus subordinados.

Población de estudio

La población de estudio la constituyeron 31 empleados administrativos de confianza y sindicalizados de la Dirección de Recursos Humanos de la UJAT, con edades entre los 24 y 50 años de edad. De sexo femenino y masculino, mayoritariamente de este último. Con antigüedades en el empleo que oscilan 1 año y los 30 años de servicio. Los puestos que fueron encuestados estuvieron auxiliares de servicios, secretarías, auxiliares administrativos, oficiales administrativos y jefes de departamento. Debido al número de la población se optó por llevar a cabo un censo, que era la forma correcta para conseguir resultados.

Procedimiento de análisis de datos

Una vez aplicados los instrumentos de investigación se procedió a codificar, capturar y analizar los datos:

Los datos de la primera etapa fueron analizados en el software estadístico SPSS y se calcularon los descriptivos y se realizó un análisis de variabilidad, los cuales se presentan a través de tablas.

Los datos de la segunda etapa se clasificaron y analizaron por categorías y se presentan a través de mapas mentales elaborados en el software Mind Manager.

CAPITULO III REVISIÓN DE LA LITERATURA

La teoría organizacional y la comunicación

La teoría organizacional y sus diferentes escuelas han concedido relativa importancia al proceso de comunicación en función de sus enfoques.

La comunicación en la escuela clásica

La escuela clásica de organización (administración científica) no considera el flujo de comunicación interna como elemento clave para la consecución de objetivos, de hecho sólo lo restringe el plano forma. Para esta escuela, la comunicación es un simple instrumento para transmitir órdenes o instrucciones de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores; el objetivo fundamental es lograr obediencia y coordinación para la ejecución del trabajo. De esta forma, se margina a la comunicación vertical ascendente, a la horizontal y a la informal (Bonilla, 2001).

Existe una marcada centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, acerca de qué se debe decir, cómo, cuándo, etc., y una cercana supervisión y control que esté alerta en caso de desviaciones (Fernández, 1991).

La comunicación en la escuela de las relaciones humanas

Para la escuela de las relaciones humanas, la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos, enfatizando la importancia del elemento humano en la organización, siendo la comunicación organizacional como un elemento central y definitivo (Fernández, 1991). Es únicamente un instrumento de autoridad dentro del esquema formal de la organización. Sin,

embargo, reconoce la existencia de la comunicación informal ya que se percata del gran flujo de mensajes que se da entre los miembros de una organización al margen de su estructura formal.

La comunicación en la escuela de sistemas

Por otra parte, la escuela de los sistemas sociales otorga una importancia central a los flujos comunicativos desarrollados dentro de la organización y entre ésta y en su entorno. Dicha escuela define a la organización como un sistema cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio. Por tanto, la alteración de cualquiera de las partes afecta al todo, la organización funciona como un sistema armónico gracias a la acción de cada una de sus partes para conseguir un objetivo común. Bajo estas circunstancias, cuando el funcionamiento de alguna de esas partes se altera por cualquier circunstancia, el efecto recae en la totalidad de la organización (Bonilla, 2001).

Es especialmente importante señalar el papel que se da a la información como una "entrada" fundamental para el sistema y cualquiera de las partes, y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en última instancia, la evolución (Fernández, 1991).

Este concepto de interdependencia determina la enorme importancia de la comunicación dentro de las organizaciones. Así, en la medida en que se optimicen la comunicación interna y la interrelación con el medio, el funcionamiento de cada una de las partes y la organización en general también se optimarán. La ausencia de información, de coordinación o de motivación incide de manera relevante en el funcionamiento de las organizaciones y son aspectos que pueden resolverse por medio de la comunicación.

Otro aspecto trascendente dentro de la teoría de sistemas es el que considera a la organización como un sistema abierto en continua interacción con su medio. Además, destaca que ambos

elementos se determinan mutuamente. Esta interacción se da por medio del flujo comunicativo entre la organización y aquellas entidades que forman su núcleo de relación dentro del entorno social.

Es posible afirmar que debido a la importancia que la escuela de los sistemas sociales concede al adecuado funcionamiento y a la coordinación de actividades de cada uno de los elementos de la organización, la comunicación tanto interna como externa, formal e informal, horizontal y vertical en ambas direcciones, constituyen el elemento clave para la buena marcha de la organización (Bonilla, 2001).

La comunicación en la escuela de contingencia

La escuela de contingencia vigila la comunicación interna y la externa; en el primer caso, tanto dentro de cada parte o subsistema, como entre las partes. De la postura de Lawrance y Lorsch deriva la relevancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como el que se vive actualmente (Fernández, 1991). En la tabla dos se pueden observar las características de la comunicación en las diversas teorías estudiadas.

Tabla 2.- Principales características de la comunicación en las teorías analizadas.

Clásica	Humanística	De Sistemas	Contingente
Comunicación muy formal. Preponderantemente escritura. Vertical descendente. Muy regulada. Contenido básico de normas y procedimientos	Comunicación formal e informal. Oral y escrita. Horizontal, vertical ascendente y vertical descendente. Flexible. Contenido básico grupal e interno. Alta	Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas. Oral y escrita. Horizontal y vertical. Regulación variable. Contenido básico organización interno	Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas. Oral y escrita. Horizontal y vertical, interna y externa. Regulación variable según las demanda

Clásica	Humanística	De Sistemas	Contingente
internos. Centralización en la toma de decisiones. Supervisión cercana y control. No toma en cuenta las necesidades de los empleados. Nivel Organizacional.	descentralización en la toma de decisiones. Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos. Alta consideración de las necesidades de los empleados. Nivel individual, díadas y grupal.	y externo. Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo. Importancia de la retroalimentación como elemento central de control. Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas. Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en información de entrada y salida.	del entorno (situacional). Contenido básico organizacional y externo. Descentralización variable según las demandas del contexto. Comunicación como elemento integrador. Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto. Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto.

Fuente: Fernández (1991).

La comunicación en la época contemporánea

En la segunda mitad de la década de los cuarenta, y específicamente en los Estados Unidos, el estudio de la comunicación en las organizaciones empezó a llamar la atención de un número creciente de investigadores. A partir de entonces se despertó un fuerte interés en el tema, lo que redundó en la aparición de una extensa bibliografía (algunos de estos libros son considerados ahora como clásicos en la materia) y en la proliferación de investigación de campo, cuyo objetivo es analizar el impacto que ejercen diversas variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa. Cabe destacar la labor realizada por los integrantes de la Escuela de Sistemas, quienes conceden a la comunicación una importancia primordial dentro de los procesos organizacionales.

Sus contribuciones, tanto a la teoría como a la investigación de la comunicación organizacional, han sido definitivas para una mejor comprensión del fenómeno. Baste decir que fue esta escuela la primera que hizo énfasis en la necesidad de considerar al medio o entorno como un elemento fundamental para la sobrevivencia y desarrollo de la organización, y a la organización como un factor clave dentro de los intercambios que se dan entre organización y ambiente (Fernández, 1991).

Actualmente, las autoras Rincón y Romero (2002), nos proporcionan a modo de comparación de la forma que las organizaciones han evolucionado del siglo XX al XXI, adaptado por ella del autor Byrne (2000), en la tabla tres.

Tabla 3.- Las diferencias que marcan un siglo

Variables	Siglo XX	Siglo XXI
Estructura organizacional	Piramidal	Supervirtuales, Horizontal, En Red, otras.
Estilo gerencial	Estructurado	Flexible
Producción	Rígido	Personalizada
Calidad	Masiva	Innovaciones radicales
Desempeño basado en	Mejoras graduales	La mejor
Liderazgo	La posible	Crecimiento
Activos empresariales	Seguridad	Inspirador
Tecnología	Dogmático	Capital intelectual: Conocimiento e Información
	Bienes Físicos: Tangibles	Las TIC's: elemento medular para crear la nueva organización
Valores	Uso de las TIC's	Colaboración
	Competencia	Creatividad
	Estabilidad	

Fuente: Rincón y Romero (2002).

Con el caminar de esta investigación, se podrá ubicar en qué tipo de organización está la Dirección de Recursos Humanos, que enfoque trabaja actualmente y que elementos son sus

puntos fuertes y en cuales necesita una mejora considerable, como es el caso de la comunicación organizacional.

Definición de Comunicación Organizacional

Sin pretender dar una definición muy formal y rigurosa, se puede clasificar como un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos (Homs, 1998).

Por lo tanto, es difícil definir a la comunicación organizacional; generalmente este concepto tiene tres acepciones. En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su funcionamiento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existirían sociedad, cultura ni civilización. Probablemente la mera sobrevivencia de las especies no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito). Para el filósofo Ernest Cassirer, lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo una perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio.

Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memorándums, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonidos ambientales, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional.

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objetivo de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

Por último, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable (Fernández, 1991).

Sin embargo, según Van Riel (2003) actualmente la comunicación organizacional se confunde con la comunicación corporativa de la cual se desprende y forma en conjunto con otros tipos de comunicación, que se describen en la tabla cuatro.

Tabla 4.- Formas de comunicación corporativa

Comunicación de marketing	Comunicación de dirección	Comunicación organizativa
<p>A menudo se ve en las publicaciones más conocidas sobre comunicación de marketing, una distinción entre el mix promocional y el mix de relaciones públicas (Verhage y Cunningham, 1989). Floor y van Raaij (1993) y Gussekio (1995) distinguen entre el mix de comunicación corporativa y el mix de comunicación de marketing. La comunicación de marketing contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios.</p>	<p>Los directores desempeñan funciones clave en las organizaciones. Esta dirección es a menudo descrita como la que "lleva a cabo el trabajo a través de otras personas". Esto incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación, y control (Fayol, 1949). La dirección sólo es posible con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige. Como consecuencia, uno de los papeles del director es el de convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son deseables. Por tanto, la comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación (Timm, 1986).</p>	<p>La "comunicación organizativa" es usada aquí como término general que incluye a las relaciones públicas, las relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna. Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que sólo tienen unos pocos puntos en común.</p>

Fuente: Van Riel (2003).

El concepto de comunicación organizacional

Para dar entendimiento a lo que es la comunicación organizacional, en la tabla cinco se presenta una serie de conceptos de diversos autores.

Tabla 5.- Concepto de comunicación organizacional de diversos autores.

Autor	Concepto
Redding y Sanborn (1964)	“El hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”.
Zelco y Dance (1965)	“La comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad)”.
Katz y Kahn (1966)	“El flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización”.
Thayer (1968)	“Aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”.
Goldhaber (1984)	“El flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.
Fernández Collado (1997)	“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 ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”

Fuente: Elaboración propia en base a Fernández, Y.M. et. al. (2011).

Para los efectos de este estudio y en referencia a los conceptos anteriormente expresados, se define a la comunicación organizacional como la transmisión de datos, ideas o instrucciones en distintas vías e interacciones y que sirve para el logro de los objetivos de la organización.

Funciones de la comunicación organizacional

Para Sagayo (2011) “las organizaciones se clasifican según el tipo de función: empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural y de salud entre otras; donde las personas conviven e interactúan con otros individuos de acuerdo con los espacios y normas de la institución. En las organizaciones es necesario controlar rigurosamente a las personas si se desea lograr el o los objetivos”.

“La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio”.

“Dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento”, en la tabla seis se describen a detalle.

Tabla 6.- Funciones de la comunicación organizacional

Producción	Innovación	Mantenimiento
La comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.	La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.	Está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. Busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Fuente: Sagayo (2011).

Según Abraham Nosnik descrito por Sagayo (2011), para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- Abierta: tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; está hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- Evolutiva: hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- Flexible: permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- Multidireccional: esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.
- Instrumentada: utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Importancia de la comunicación en las organizaciones

La importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, recae en cuatro funciones principales:

La comunicación sirve para *controlar* el comportamiento de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y directrices formales que los empleados deben seguir. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que comuniquen primero cualquier queja relacionada con el trabajo a su gerente inmediato o que sigan su descripción de trabajo o cumplan con las políticas de la empresa (Robbins y Coulter, 2005).

La comunicación fomenta la *motivación* al aclarar los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo, y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel

esperado. La comunicación se requiere conforme a los empleados establecen metas específicas, trabajan orientados hacia esas metas y reciben retroalimentación en tanto avanzan hacia el logro de ellas.

En un hecho conocido, que la generalidad de los humanos cumplimos con nuestras tareas, por presión de alguien que nos obliga a realizarlas, o por motivación propia, o sea, por propia voluntad. Cuando alguien trabaja como consecuencia de una presión ajena a sí mismo, esta persona va cumplir mientras sienta el apremio, pero apenas pueda burlar la vigilancia y evadir sus responsabilidades respecto a la tarea asignada, lo hará.

En contraste, cuando existe motivación propia, la misma conciencia del sujeto hace las veces de guardián y nunca burlará su propia conciencia. La motivación propia nos presenta nuevas tareas como un acto libre de aceptación en el cual, asumimos nuestra responsabilidad respecto a nuestra labor, teniendo como meta la propia satisfacción derivada de la relación de la obra, además del objetivo extrínseco que se haya fijado la empresa, el grupo o nosotros mismos; al cual, por sentirlo nuestro, nos une una relación afectiva. A este objetivo extrínseco podemos sentirlo nuestro por solidaridad con la empresa o el grupo, o por haber participado en su configuración.

La administración moderna desde hace muchos años ha optado por promover los beneficios de la motivación como medio para el cumplimiento de las tareas asignadas (Homs, 1998).

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente importante de interacción social. La comunicación que se lleva a cabo en el grupo es un mecanismo fundamental que los miembros usan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para la *expresión emocional* de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales.

Los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones. La comunicación proporciona *información* (Robbins y Coulter, 2005).

Evidentemente la comunicación, dentro de la empresa o en cualquier relación personal, es fundamental para *ayudar a resolver cualquier problema* que pueda plantearse, no en vano, como dice el refrán “hablando se entiende la gente”. Aunque obviamente llegar a un entendimiento a través de la comunicación.

De acuerdo al artículo de Internet de Chillida (2007) “La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficiente”: “en la transmisión de información,... lo que realmente importa es que éste llegue claramente al destino deseado para que el receptor reaccione de acuerdo al estímulo recibido”.

Por otro lado, “la comunicación también posee un talante instructivo y transformador pues cuando recibo un mensaje lo adecuo por medio de mi estructura racional y sensitivo-emotiva particular, de modo que...; interactúo y no sólo reacciono”.

La comunicación horizontal o lateral que se da entre miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, dos directores de departamento, por ejemplo, es un tipo de comunicación que *promueve a la acción*, porque facilita el intercambio de información que reduce en muchos casos los procesos burocráticos dentro de la organización y evita la lentitud en los procedimientos de trabajo (Díez, 2006).

En la tabla siete, Chillida nos presenta de forma simple la manera en que se vive actualmente la comunicación organizacional.

Tabla 7.- Ejemplos situacionales de la comunicación organizacional

Tomando instrucciones	Vida laboral cotidiana
Cuando un directivo envía o entrega un plan de readecuación de objetivos departamentales indicando las nuevas pautas a seguir, él no es la misma persona que lo recibe, e incluso es más, puede que ni siquiera lo haya redactado personalmente. Esto tendría que ser suficiente como para intentar ponerse en lugar del otro, para asegurarse de que el mensaje llegará con la menor distorsión posible. Quien recibe el mensaje lo adecua a sí, él escucha lo que escucha y lee lo que lee, no lo que el emisor dijo o escribió.	Estamos en nuestro puesto laboral y tras abrir el correo electrónico leemos cada uno de los mensajes recibidos, lo que hacemos en ese instante es recrear aquello que otra persona pensó y luego escribió, lo que inicialmente ya supone una cesura entre lo que ha pensado, el modo en que deseó plasmarlo y cómo lo ha escrito finalmente. En el caso en el que el mensaje es contenedor de órdenes, sugerencias o indicaciones que requieren de una aplicación exacta y precisa el acto interpretativo se complica. No resulta difícil imaginarnos bajo el bombardeo incisivo de mails matutinos, por lo que no nos resulta extraño confirmar que el número excesivo de mensajes, con diferentes características y emitidos desde diferentes fuentes, aumenta aún más el número de dificultades presentes en el panorama comunicacional.

Fuente: Chillida (2007).

Ninguna de estas funciones es más importante que las demás. Para que los grupos trabajen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, motivarlos para que trabajen, proporcionar un medio para la expresión emocional y tomar decisiones (Robbins y Coulter, 2005).

Así mismo Martin (1997) menciona, el funcionamiento de la comunicación organizacional de las empresas recae en:

- Coordinar y canalizar el Plan/Estrategia de comunicación de la empresa o institución.
- Gestionar, en coordinación con la dirección general, acciones encaminadas a mejorar la Imagen pública.
- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación.
- Conseguir que la Comunicación sea: clara, transparente, rápida y veraz.
- Mantener estrecha y eficaz relación con los medios de comunicación
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación.

Para que la comunicación cumpla su papel dentro de la empresa es imprescindible que: la dirección o gerencia de la empresa crea en ella y la impulse desde todos los canales posibles, la comunicación debe contar con la decisión y la voluntad del empresario. Normalmente existe una correlación muy estrecha entre un buen nivel de comunicación dentro de la empresa y un estilo de dirección participativo y al revés, en un nivel bajo la comunicación interna suele estar asociado a un estilo de dirección autoritario.

Se apueste dentro de la empresa por la innovación. La innovación supone sustituir herramientas de comunicación con soportes anticuados, por otras que resulten más eficaces para la empresa.

Los miembros de la organización que participan en todo el proceso de comunicación se impliquen, se involucren y se identifiquen con el proyecto común de empresa.

Se mejore la información que se comunica al personal, algo a lo que no siempre están dispuestos ni los directivos ni los mandos intermedios, y que se pueden resolver mediante la implementación de un plan de comunicación interna, que sirve para regular su forma de dirigirse a los empleados en sus comunicaciones verbales o escritas y también para que todos sepan los

cauces que deben tomar para transmitir información, datos, quejas, sugerencias o cualquier otra cuestión del trabajo.

Se identifique la cultura organización. Todo aquello que se comunique tiene que estar en consonancia con lo que la empresa es o quiere ser y debe servir para reafirmar el proyecto empresarial (Díez, 2006).

Como punto final, Chillida (2007) indica que “ante todo la organización debe disponer de un sistema relacional que asegure el diálogo abierto y argumentado entre los miembros y partes empresariales, lo cual exige la presencia de un lenguaje común que sirve de nexo expositivo y de espacio de encuentro entre las posiciones enfrentadas. De ahí se infiere un cuidado especial entre todos los miembros de un grupo concreto (al margen de sus dimensiones). De este modo, la generación de conocimiento compartido se presenta de manera acomodada a las necesidades de la organización, de acuerdo a una correcta intervención sinérgica”.

Necesidades de la Comunicación en la Organización

Diversas investigaciones han probado una y otra vez que existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer, los cuales básicamente pueden agruparse en tres categorías:

- *Información relacionada con la organización:* Incluye todo lo relacionado con la organización es y hace. Por increíble que parezca, hay empresas en las que la gente apenas conoce lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo, ignorando cosas tan importante como los objetivos, estrategias y planes institucionales (por no hablar de la misión, la visión y los valores), los resultados alcanzados, el tamaño y alcance de la operación, la dispersión geográfica, las políticas y procedimientos más importantes o hasta los productos y servicios que ofrece (Fernández, 2002).

- Tampoco se cuenta con información suficiente y oportuna acerca de las noticias que van generándose día a día en la organización, y que ayudan a la gente a estar enterada de lo que sucede, de lo que cambia, de lo que se mejora, de lo que se decide, de lo que tiene éxito y de los que fracasa.
- *Información acerca del trabajo:* Comprende todo lo que las personas necesitan para saber lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas. También incluye la información que requieren para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para tomar buenas decisiones.
- Es muy frecuente encontrarse con empleados que trabajan “por instrumentos”, que es una expresión que suele usarse para designar algo que está entre la intuición y la improvisación, ante la falta de señales claras respecto a dónde y cómo ir. Lo malo es que esto es lo que ha dado origen a la única aportación mexicana al malajemente, que es la “administración por subjetivos”.
- *Información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar:* Las personas quieren saber todo aquello que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades, culturales, sociales y deportivas en las que participa.

Resulta evidente que la gama de necesidades de información en las organizaciones es muy amplia y han descubierto que hay que temerle más a la falta de información que la información misma (Fernández, 2002).

Barreras de la comunicación organizacional

Las llamadas barreras u obstáculos en el proceso comunicativo que pueden mermar considerablemente los flujos informativos y los de las relaciones personales directas. Por lo que se pueden dividir las barreras de la comunicación organizacional en los diferentes tipos plasmados en la figura tres.

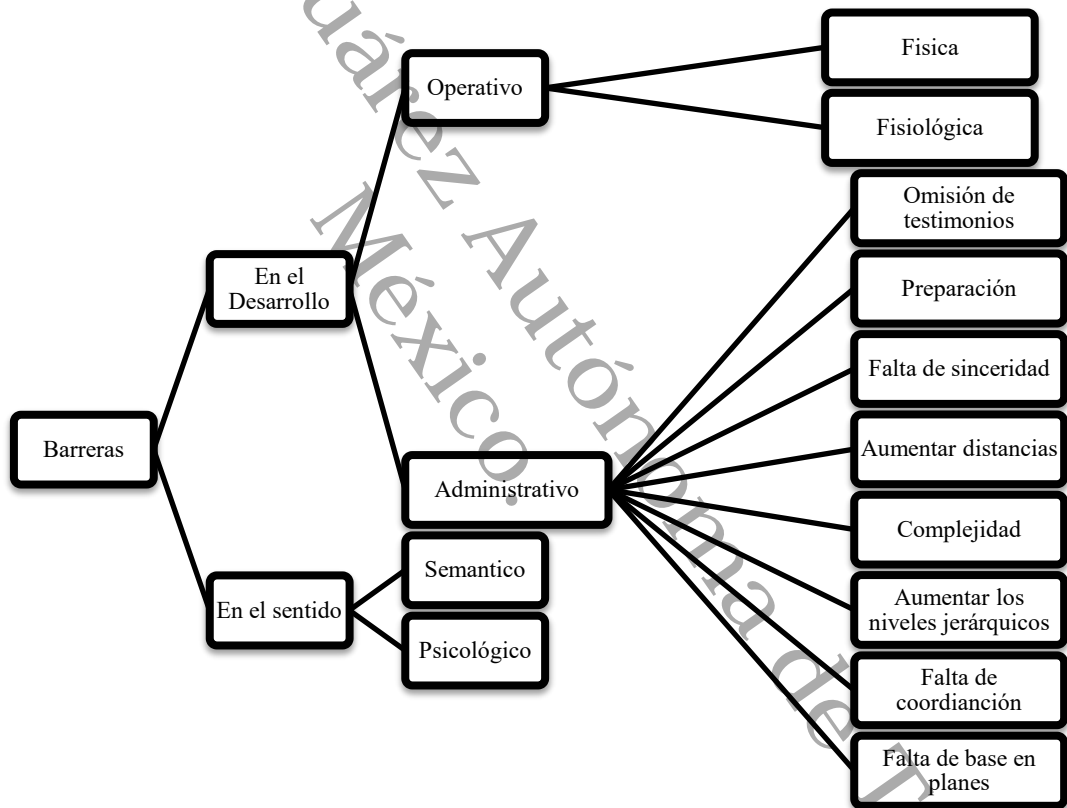


Figura 3.- Barreras de la comunicación

Fuente: Martín (1997).

Barrera en el desarrollo de la comunicación organizacional

Se presenta algún obstáculo que frene parcial o totalmente el desarrollo natural del trabajo, no se podrán alcanzar los objetivos previstos.

- *Barreras de tipo operativo.*

Física. Abarcan los medios que pueden ser de origen puramente mecánico, eléctrico, magnético, etc., según el canal que se emplee.

Fisiológicas. Se presentan cuando existe algún mecanismo de deformación del mensaje en la persona que lo emite o en la que lo recibe. Esto puede deberse a anomalía en los sentidos, como sordera, ceguera, etc.

- *Barreras de tipo administrativo.*

Omisión de testimonios o pruebas. No podemos emitir mensaje alguno sin previa información que pueda respaldar nuestros argumentos.

Preparación. Hay que preparar adecuadamente el mensaje; estudiar y analizar detalladamente su sentido o intención.

Falta de sinceridad. Si los emisores no presentan una actitud sincera para escuchar y para informar y aplicar adecuadamente los medios y sistemas de comunicación, e da pie a un malentendido en los mensajes expuestos, o bien, se perderá totalmente confianza y credibilidad del auditorio.

Aumentar distancias. Entre más próximos tengamos nuestros receptores, más atenderemos a sus demandas, sugerencias, necesidades y críticas.

Complejidad. Tenemos que buscar la manera más sencilla y simple de transmitir cualquier tipo de mensaje; así aumentarán nuestra posibilidad de éxito.

Aumentar los niveles jerárquicos. Es imprescindible la búsqueda de un acercamiento administrativo. Siempre hay que tratar de analizar si los niveles de nuestra organización son complejos o son demasiado.

Carencia de coordinación. Se debe fomentar la unión y coordinación de funciones, con ello se evitará la duplicidad de trabajos o la competencia mal entendida.

Programas, planes y objetivos sin bases. Si no se prevén las posibles circunstancias a presentarse, ni se llevan a cabo estudios analíticos de la situación y no se cuenta con programas establecidos en forma adecuada con la información necesaria.

Barrera en el Sentido de la Comunicación Organizacional

Según Ramos (1991) debemos considerar que no todas las personas piensan y reaccionan de igual manera ante una misma situación.

- Barrera de tipo semántico. Este inciso se refiere a la deformación en el contenido del símbolo, o sea, al significado de la palabra.
- Barrera de tipo psicológico. Todos muestran diferentes potencialidades o acciones que van formando y conformando su temperamento. También las experiencias, durante su desarrollo, y van generando su carácter y personalidad.

Se ha descrito con detalle cada uno de los tipos de barreras que obstruyen la buena comunicación entre las personas, pero cuál es su impacto a nivel organización, pues que no permiten la recepción eficaz de los mensajes a transmitir, a modo de comparación Newstrom (2011) nos dice: “los participantes activos en un intercambio de comunicación -así como dos acróbatas en

un trapecio- no pueden arriesgar a bajar la guardia ni siquiera un instante, ¡o las consecuencias negativas pueden ser duraderas!”.

Comunicación interna

“Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar. Si no sabéis comunicar estaréis mal informados y no podréis dirigir ni controlar con eficacia.”(Robert Papin).

Se puede definir como un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Martín, 1997).

Las funciones que cumple la comunicación interna son:

- Implicación del personal. Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación en un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa.
- Conseguir un cambio de actitudes. La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa.

- Mejora de la productividad. Al transmitir la información de forma clara y precisa acorde a los objetivos de la organización.
- Información. Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correctamente y eficientemente.
- Interrogación. Para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio y abrir las posibilidades de diálogo entre sus miembros (Enrique, 2009).
- Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa. Esto quiere decir, que debe hacerse sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía, pero también sus problemas y fracasos. Frecuentemente el empleado (u obrero) no colabora espontáneamente en la obtención de las metas fijadas por la dirección, porque no las conoce o porque siente que fue un compromiso asumido por su jefe, sin que él mismo participara en la decisión. Esa actitud sólo se puede interpretar como que considera, que los objetivos trazados son problemas ajenos de él (la actitud asumiría al enterarse de lo que sucede con sus vecinos del barrio)
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa. Hay compañías que dan estatus social y profesional a quienes en ella trabajan, en función de la buena imagen institucional que estas compañías hayan provocado en su comunidad. El humano, por instinto tiende a tratar de pertenecer a algún grupo, ya sea asociación, religión club, etc.
- Establecer un clima de comprensión entre la empresa y trabajadores. Para lograrlo se requiere rescatar un trato humano y personalizado. En esta época de masificación, el

individuo quiere ser tratado como persona plenamente identificada. Reciente el trato colectivizado, que le hace sentirse “uno más”.

- Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo. El que el empleado participe en otras actividades de la empresa, ajenas a sus funciones para las que fue contratado, le ayuda a estrechar vínculos efectivos con la empresa, pues habrá más puntos de identificación entre ambos.
- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos, a la empresa. El período de adaptación del empleado, poco después de su ingreso, es el más conflictivo y donde se produce el mayor índice de deserción.
- Abatir los índices de rotación de personal. Un empleado bien integrado a su compañía es más difícil que renuncie que uno que se limita a asistir al trabajo simplemente por devengar su sueldo.
- Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abortados a tiempo.
- Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.
- Motivar al trabajador e incrementar su productividad.
- Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin que esta sea positiva.
- Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal (Homs, 1998).

El proceso de comunicación se encuentra integrado por cinco elementos que pueden observarse en la figura cuatro.



Figura 4.- Elementos de la comunicación en las organizaciones

Fuente: González (2006).

Actualmente, se ha entrado en un auge sobre como la comunicación interna se divide o las dimensiones que debe de abarcar, por lo cual Reyes (2012) en su artículo “Cuatro dimensiones de la comunicación interna”, nos identifica y conceptualiza las dimensiones que están en boga en materia de comunicación organizacional y que se deben tomar en cuenta si consideramos a la comunicación organizacional como elemento unificador y coercitivo de las labores cotidianas de la organización.

A manera detalla en la siguiente figura cinco, se explican las dimensiones arriba mencionadas.

Vínculo	Efectividad	Orgullo	Identidad
<ul style="list-style-type: none"> •Este foco se relaciona con la necesidad de establecer vínculos, relaciones y afectos tanto con la organización de la que uno es parte, como con las personas con las que debemos interactuar todos los días. 	<ul style="list-style-type: none"> •Este foco se relaciona con la necesidad de sentido o propósito. 	<ul style="list-style-type: none"> •Este foco se relaciona con la necesidad de hacer algo valioso para los otros, de servir o entregar un beneficio a la sociedad o comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> •Este foco se relaciona con la necesidad de sentirse parte de un grupo humano con características únicas y particulares, con la necesidad de ser parte de una tribu, de un grupo único y especial, con la el ser reconocido como miembro de una élite.

Figura 5.- Dimensiones de la comunicación interna

Fuente: Reyes (2012).

Las redes de la Comunicación Interna

La red de comunicación existirá tanto se incluye a sólo dos persona como si incluye a toda la organización. Muchos son los factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red de comunicación, como, por ejemplo, el rol que representan las relaciones, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza seriada de flujos de mensajes, el contenido de los mensajes (Goldhaber, 1984).

En la figura seis pueden apreciarse las redes de comunicación interna.

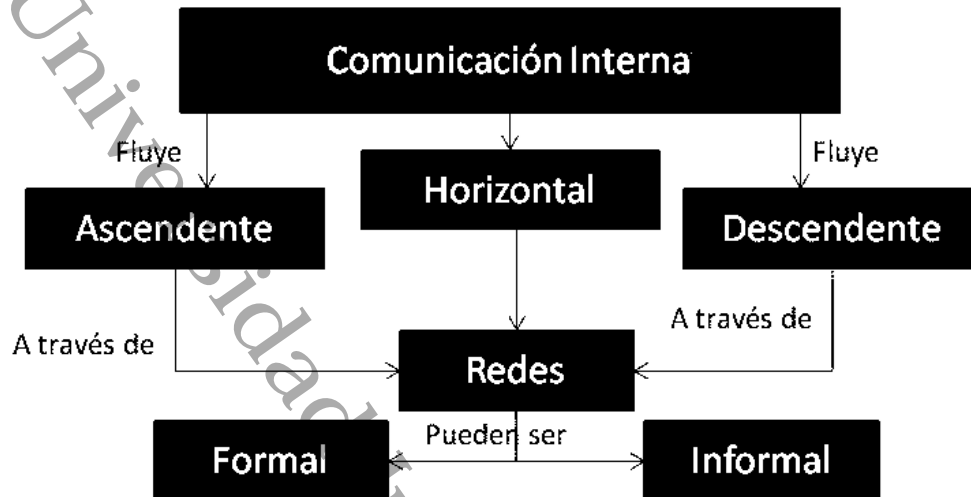


Figura 6.- Direccionalidad de la comunicación interna

Fuente: González (2006).

Las redes de comunicación definen los canales por los que la información fluye. Tales canales son de una o dos variables -formales o informales-. Las redes formales suelen ser verticales, siguen a la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas. En contraste, la red informal -mejor conocida como rumor- está libre para moverse en cualquier dirección, brincar los niveles de autoridad, y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas (González, 2006). En la tabla ocho se pueden observar los participantes de una red de comunicación.

Tabla 8.- Participantes en las redes de comunicación

Tipo de comunicación	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los Colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Fuente. Enrique (2009).

Redes Formales de Grupos Pequeños

La red de comunicación formal es establecida por las empresas con el objetivo de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona adecuada. Estas redes formales respetan la jerarquía empresarial y sólo tienen en cuenta el puesto de los individuos, no su personalidad.

Los flujos de comunicación han de ser regulares, estables y previsibles, evitando así la sobrecarga o insuficiencia de información, que daría lugar a problemas de distorsión y omisión y serían fuente de rumores incontrolados (González, 2006).

Existen tres redes comunes de grupos pequeños: la cadena, la rueda y la de todo canal. La cadena sigue rígidamente las líneas formales de mando. La rueda confía en que el líder actúe como el conducto central para todas las comunicaciones del grupo. La red todo canal permite que los miembros del grupo se comuniquen activamente entre sí.

La eficacia de cada red depende de la variable dependiente con la que uno está preocupado. Por ejemplo, la estructura de rueda facilita el surgimiento de un líder, la red de todo canal es mejor si

uno está preocupado por lograr una mejor satisfacción de los miembros, y la línea es mejor si la precisión es lo más importante (Robbins, 2000). En la figura siete se muestran visualmente, la forma en que interactúa cada red en las organizaciones.

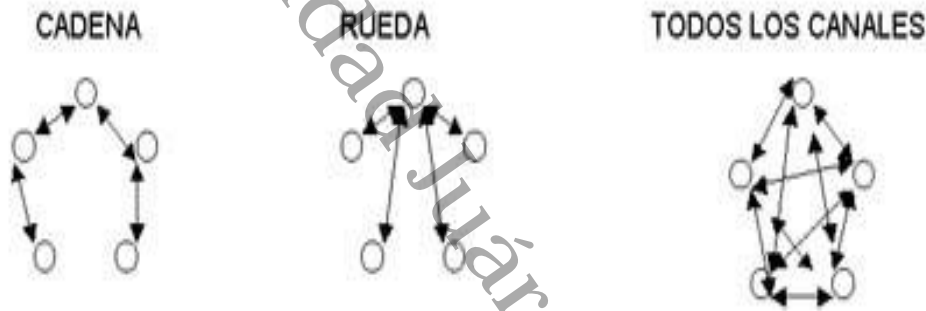


Figura 7.- Redes en grupo pequeños

Fuente: Robbins (2000).

La Red Informal

Las redes informales surgen espontáneamente de las relaciones que se establecen entre las personas, por la afinidad o las necesidades personales. El fin de esta red informal es satisfacer las necesidades sociales de las personas.

Estas redes aumentan el interés de los empleados, los mantienen informados y les ayudan a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral. Por lo general, representan un efecto positivo para la empresa, aunque a veces pueden tener efectos negativos que absorben en exceso el interés de los empleados. Los flujos de comunicación informal mejoran la comunicación en la empresa al crear canales alternativos y, normalmente, más rápidos y eficaces que los formales (González, 2006).

El análisis anterior de las redes enfatizó los patrones formales de comunicación formal no es el único sistema de comunicación en un grupo o entre varios. Ahora prestemos atención al sistema informal, donde la información fluye a lo largo de medios extraoficiales y los rumores pueden florecer.

El rumor tiene tres características principales. En primer lugar, no está controlado por la administración. En segundo lugar, la mayoría de los empleados lo perciben como más creíble y confiable que los comunicados formales emitidos por la administración superior. En tercer lugar, se utiliza en gran parte para servir los intereses personales de algunos integrantes dentro del mismo sistema (Robins, 2000).

Con frecuencia se supone que los rumores comienzan porque representan chismes substanciosos. Rara vez es el caso. Los rumores tienen por lo menos cuatro propósitos: estructurar y reducir la ansiedad; dar sentido a la información limitada o fragmentada; servir de vehículo para organizar a los miembros del grupo, y quizás extraños al mismos, en coaliciones; y para señalar el estatus del remitente (“Estoy informado, y, con respecto de este rumor, usted es un extraño”) o el poder (“Tengo el poder de hacer de usted una persona informada”).

La investigación indica que los rumores surgen como respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde hay ambigüedad, y en condiciones que despiertan ansiedad. Las situaciones de trabajo a menudo contienen estos tres elementos, lo que explica por qué florecen los rumores en las organizaciones. El secreto y la competencia que suelen prevalecer en las grandes organizaciones -alrededor de asuntos como el nombramiento de nuevos jefes, la reubicación de oficinas, y la redistribución de las asignaciones de trabajo- originan condiciones que estimulan y sostienen los rumores en el canal. Un rumor persistirá hasta que haya quedado

satisfechas las necesidades y expectativas que crearon la incertidumbre subyacente en el rumor, o hasta que se haya reducido la ansiedad (Robbins 2000, 382).

Es cierto que el rumor es una parte importante de cualquier red de comunicación de grupos u organizaciones, y que bien vale la pena comprenderlo. Permite a los administradores identificar aquellos asuntos confusos que los empleados consideran importantes y causantes de ansiedad. Por tanto, actúan como filtro así como de mecanismo de retroalimentación, sintonizando los temas que los empleados consideran apropiados. Quizás de mayor importancia, nuevamente desde una perspectiva administrativa, aparece probable analizar la información originada por el rumor y predecir su flujo, dado que sólo un conjunto pequeño de individuos (alrededor de un 10%) pasa activamente la información a más de una persona. Al determinar qué individuos de enlace considerarán que una parte dada de información sea la adecuada, podemos mejorar nuestra capacidad para explicar y predecir el patrón del rumor (Robbins, 2000). En la tabla nueve, se detallan los efectos que tiene la comunicación informal en las organizaciones.

Tabla 9.- Efectos positivos y negativos de la comunicación informal

Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores pueden servirse de ella para la creación de actividades extra laborales, culturales, de ocio, deportivas...que potencien su dimensión humana y actúan como un factor integrador decisivo. • Surgen sentimientos de colaboración y solidaridad que repercuten en una mayor efectividad en el trabajo y en la creación de una ambiente laboral más agradable. 	<ul style="list-style-type: none"> • La interpretación subjetiva del emisor, quien informará desde su punto de vista o desde sus intereses personales. • Las malas interpretaciones de la información por desconocimiento de la fuente. • Las distorsiones producidas por las sucesivas transmisiones. • La difusión de chismes contra la organización o contra alguno de sus miembros.

Fuente: González (2006).

Direccionalidad de la Comunicación

Existen tres tipos de dirección de la comunicación: A) Descendente, B) Ascendente y C) Horizontal que en la figura ocho se muestran gráficamente.

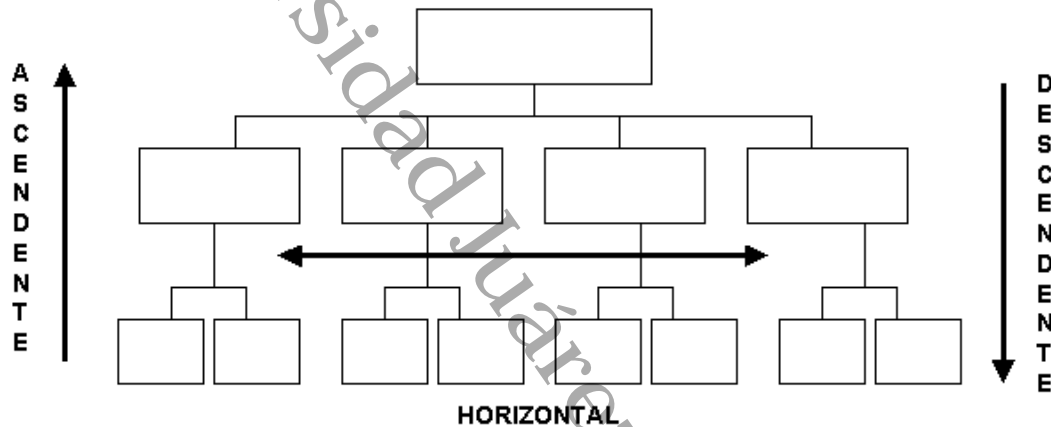


Figura 8.- Direccionalidad de la comunicación

Fuente: Imágenes Internet

Descendente

La comunicación descendente es la que más se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas, sugerencias, mensajes motivacionales, etc.

La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, es una comunicación descendente.

Cuando pensamos en los administradores que se comunican con sus subordinados, generalmente lo hacemos en el patrón descendente. Los líderes de grupo y administradores lo utilizan para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar a sus subordinados de políticas y

procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. Pero la comunicación descendente no necesita ser oral o un contacto cara a cara. Cuando la administración envía cartas a los hogares de los empleados para avisarles de la nueva política de permisos por motivos de enfermedad en la organización, está utilizando la comunicación descendente (Robbins, 2000).

Para González (2006), algunos canales de comunicación descendente son:

- Boletín o periódicos de empresa
- Circulares
- Manuales de empresa
- Tablones de anuncio
- Folletos de bienvenida
- Entrevistas
- Cursos de Formación.

La comunicación descendente es la que más se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas, sugerencias, mensajes motivacionales, etc.

Según la profesora Puyal (2001) “la comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos”.

“Esta comunicación descendente que da prioridad a los intereses de la organización y descuida el nivel socio-integrativo resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores. Otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son: la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes transmitidas. La consecuente confusión generada puede manifestarse en disfuncionalidades en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes contradictorias”.

Ascendente

La comunicación ascendente va del personal hacia los directivos y generalmente, es bajo la forma de quejas, sugerencias, peticiones, respuestas a encuestas, etc. La comunicación ascendente fluye a un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informales del progreso hacia las metas e informar de problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los administradores de nivel superior se mantengan actualizados acerca de la forma cómo piensan los empleados sobre sus puestos, los compañeros de trabajo y la organización en general. Los administradores también confían en la comunicación ascendente para obtener ideas sobre cómo pueden mejorarse ciertos aspectos.

Algunos ejemplos organizacionales de la comunicación ascendente son los reportes de desempeño preparados por los niveles inferiores para su revisión por la administración media y superior, buzones de sugerencias, encuestas sobre la actitud de los empleados, procedimientos de queja, conversaciones superior-subordinado y sesiones informales de quejas donde los

empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su jefe o con los representantes de la administración superior.

Por ejemplo, Federal Express se enorgullece de su programa computarizado de comunicación ascendente. Sus 68,000 empleados terminan anualmente encuestas de ambiente y revisiones de la administración de recursos humanos por los jurados del Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige cuando Federal Express obtuvo ese honor (Robbins, 2000).

Para González (2006), algunos canales de comunicación ascendentes son:

- Encuestas
- Sondeos de Opinión
- Manual de empresa
- Informes a la dirección.
- Reuniones con subordinados.

Newstrom (2011) incluye otras prácticas en comunicación ascendente que han dado buenos resultados:

- La escucha activa
- Política de puertas abiertas
- Participación en los grupos sociales

Para la profesora Puyal (2001) “las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples; permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las

decisiones, etc. A pesar de los beneficios apuntados, la comunicación ascendente suele ir acompañada de muchas dificultades o inconvenientes que la hacen escasa y más ficticia que real:

- Las funciones de protección y seguridad psicológica que ejerce la comunicación unidireccional (Petit, 1984) para el directivo al permitirle mantener una distancia frente al trabajador que le proteja de posibles objeciones o críticas a sus órdenes.
- Generan también bloqueos en la comunicación ascendente las actitudes prejuiciosas, la desconfianza de los superiores hacia los trabajadores.
- El sistema de recompensas establecido en la organización condiciona el contenido de las comunicaciones ascendentes.
- Los trabajadores practican preferentemente la crítica entre amigos.
- Junto a esta peculiar “cultura de la queja”, la baja autoestima de un trabajador acostumbrado a recibir y obedecer órdenes, provoca comportamientos excesivamente sigilosos y herméticos.
- Aunque en muchas ocasiones la información no se transmite hacia arriba porque simplemente el trabajador no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar decisiones”.

En la figura nueve se puede observar de manera comparativa las características de la comunicación descendente.

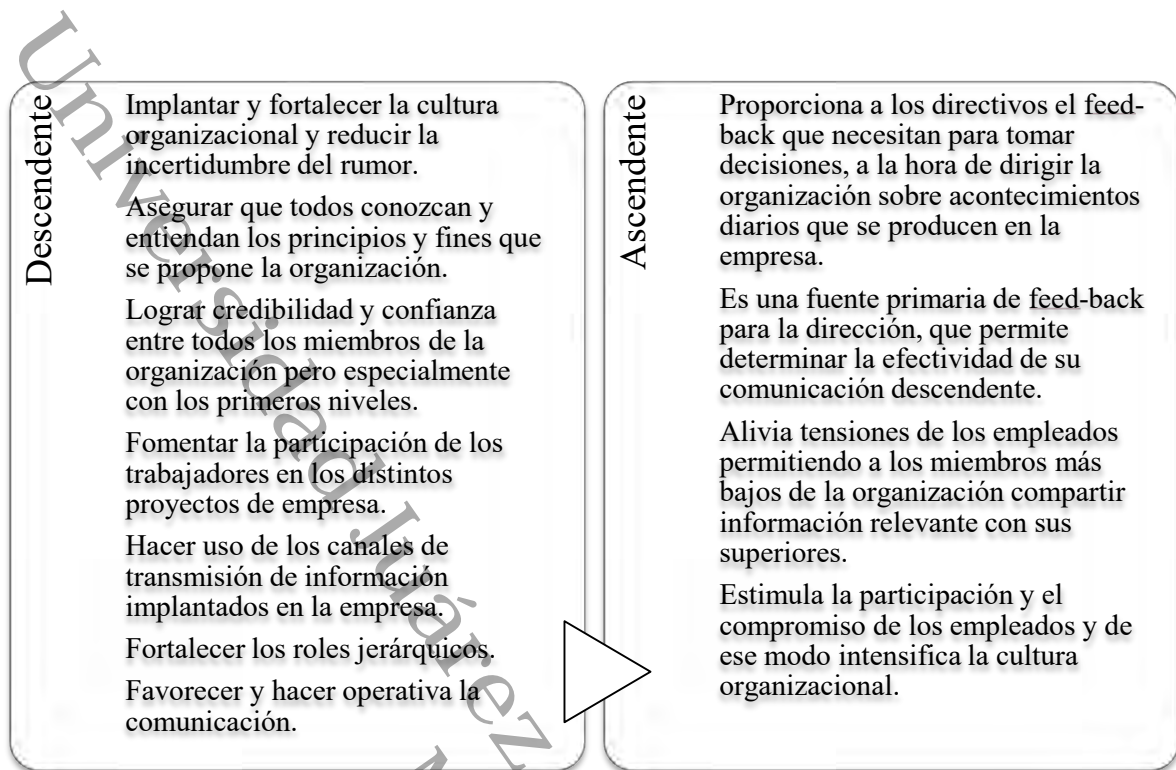


Figura 9.- Objetivos de la comunicación descendente y ascendente

Fuente: Enrique (2009).

Horizontal

La comunicación horizontal es de tipo informal y surge entre los miembros del personal. Por ejemplo, un empleado que se dirige a su compañero en una junta o en la revista interna, o la exhibición de fotos o poemas de un empleado, en el periódico mural.

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre administradores al mismo nivel, o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente, la describimos como una comunicación lateral (Robbins, 2000).

Los empleados que desempeñan un papel importante en la comunicación lateral se conocen como puentes fronterizos, pues tienen fuertes vínculos de comunicación dentro de su departamento, con gente de otras unidades y con la comunidad externa. Al mismo tiempo, también existe otra figura en la comunicación lateral que es la red de trabajo, la cual se define como un grupo de gente que desarrolla y mantiene contacto para intercambiar información de manera informal, por lo general con respecto de un asunto de interés mutuo. Estos últimos suelen construirse alrededor de intereses externos, como recreación, clubes sociales, estatus de minorías, grupos profesionales, intereses de carrera y gremiales (Newstrom, 2011).

González (2006) considera que la comunicación horizontal fomenta en la empresa:

- Fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo.
- Evita malos entendidos.
- Enriquece la formación y experiencia de los trabajadores.
- Facilita la coordinación.
- Propicia el consenso en la toma de decisiones.
- Procedimientos de comunicación horizontal
- Debate
- Grupos de estudio.
- Seminarios
- Visitas a departamentos.

¿Por qué hay necesidad de tener comunicaciones horizontales si son eficaces las comunicaciones verticales de un grupo u organización? La respuesta es que las comunicaciones horizontales frecuentemente son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. En algunos casos,

estas relaciones laterales se establecen formalmente. Con frecuencia se crean informalmente para hacer circuitos más cordiales laterales, desde el punto de vista de la administración, pueden ser buenas o malas. Puesto que una estricta adhesión a la estructura vertical formal para todas las comunicaciones laterales puede ser benéfica. En tales casos, ocurren con el conocimiento y apoyo de los superiores. Pero también pueden crear conflictos disfuncionales cuando se rompen los canales verticales formales, cuando los miembros brincan o prescinden de sus superiores para conseguir que se hagan las cosas, o cuando los jefes se dan cuenta de que se han tomado decisiones o acciones sin su conocimiento.

Para dar una idea de lo efectiva que es la comunicación organizacional, la profesora Puyal (2001) expresa “con la introducción de fórmulas participativas como los círculos de calidad o grupos de resolución de problemas o de nuevas formas de organización del trabajo y especialmente con el rediseño de puestos grupal; los grupos se convierten en la unidad básica de la organización del trabajo, en lugar de trabajadores individuales. De este modo, se estimula y organiza la comunicación horizontal en el núcleo de operaciones como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface necesidades sociales y de autorrealización de la personas y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora. Un tipo de comunicación que en la organización taylorista utilizaba normalmente la estructura informal, quedando reducida a su mínima expresión en la dimensión formal”.

El trabajo en equipo es el emblema oficial de aquellas empresas que han tratado de convertir sus interacciones competitivas y no comunicativas en relaciones interpersonales cooperativas y efectivas que incluyen al mayor número de miembros de la organización.

Es deseable que en toda empresa existan los tres tipos de comunicación (ascendente, descendente y horizontal). Para lograr cada tipo de comunicación, hay medios y formas específicas.

El hecho de que la empresa tenga un programa de comunicación, independientemente del contenido de los mensajes, lleva implícito un mensaje específico, dirigido al personal: la empresa se preocupa por establecer vínculos con cada uno de los que en ella trabaja. La célebre frase de Marshall Mc Luhan “el medio es el mensaje”, confirma lo dicho en el párrafo anterior (Robbins, 2000).

Informal

Para la profesora Puyal (2001) “Las comunicaciones informales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas, pero también pueden ser útiles a la organización”.

La comunicación que se desarrolla en este contexto puede ser benéfica como reforzamiento del grupo, para generar y fortalecer la cultura organizacional o como medio para aclarar comunicaciones formales deficientes.

Sirve como estrategia para incrementar la rapidez y exactitud de los mensajes evitando la distorsión del mensaje, gracias al menor número de personas involucradas en la cadena comunicativa.

Pero sin dejar de lado, también acarrear un sinnúmero de inconvenientes desde saltarse instancias intermediarias de la jerarquía de valor cuando son mensajes formales, se inicia la práctica de la “rumorología” que dan como resultado conocimiento erróneo sobre temas que afectan a la organización. Para Puyal (2001), “estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de:

- 1.- Los procesos de distorsión a que están expuestos por la influencia de los valores, creencias y necesidades psicológicas de las personas en el procesamiento de la información.
- 2.- La extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia a la que llega.
- 3.- Su capacidad de convencimiento y credibilidad debido a que raras veces tratan de verificarse porque generalmente son transmitidos por amigos de confianza”.

Los medios de Comunicación de las Organizaciones

Existen diversos medios de comunicación, que permiten ser el canal importante dentro de la organización entre los que podemos mencionar:

El objetivo de la publicación interna es tener abierto un canal de comunicación que cumpla con su función informativa, y además, garantice la posibilidad de que cuando se requiera decir algo que sea muy importante, exista el medio adecuado para canalizarlo (Homs, 1998).

Los niveles de jefatura, gerencia y dirección requieren de un tratamiento especial dentro de los programas de comunicación, pues por el nivel de preparación y capacidad de dilucidar ideas, estos ejecutivos no son receptivos a los programas comunes; requieren de información más profunda y detallada lo cual no es posible hacer en forma abierta. Hay información delicada que en manos del personal de bajo nivel puede ser peligrosa, pues sus parámetros de evaluación pueden hacerle confundir los datos e interpretarlos erróneamente. Los ejecutivos ven los programas de comunicación usuales, como un medio de manipulación y ese prejuicio les hace no

ser receptivos a sus mensajes. Por ello, debemos tener un medio reservado para ellos (Fernández, 2010).

La comunicación oral

Es el medio con mayor riqueza de información. Cuando los administradores se comunican personalmente, no sólo pueden aprovechar la comunicación verbal, también tienen la posibilidad de interpretar las señales no verbales de la otra persona, como expresiones faciales y lenguaje corporal. Así mismo se permite la retroalimentación instantánea.

La administración en marcha es una técnica de comunicación en persona eficaz para muchos administradores en todos los niveles organizacionales. En lugar de programar reuniones formales con los subordinados, los gerentes caminan en los centros de trabajo y hablan informalmente con los empleados sobre temas y preocupaciones que pueden tener, tanto los administradores como empleados (Jones y George, 2006).

Aunque los administradores que se comunican mediante líneas telefónicas no tienen acceso al lenguaje corporal y expresiones faciales, sí tiene acceso al tono de voz en que se entrega un mensaje, las partes del mensaje que destaca el emisor y la forma general en la que se expresa el mensaje, además de las mimas palabras. Las conversaciones telefónicas tienen la capacidad de transportar gran cantidad de información. Los administradores pueden corroborar también que se ha llegado a un entendimiento mutuo, porque pueden solicitar una retroalimentación rápida vía telefónica y contestar preguntas (Jones y George, 2006).

La comunicación escrita

Son varios motivos por los que la comunicación escrita es fundamental en el mundo empresarial:

El primero, porque cualquier escrito profesional (cartas comerciales, correos electrónicos, faxes, informes, avisos, certificados, etc.) proporciona una imagen de la empresa.

El segundo es, que cualquier comunicación escrita se puede registrar (registros de entrada y salida de la correspondencia, registro de fax, etc.) y por tanto proporciona un documento permanente de la empresa.

El tercero, porque una buena comunicación escrita facilita la comprensión del mensaje que se quiere emitir y, por tanto, influye en el buen funcionamiento de la empresa.

En las comunicaciones escritas, a veces, hay que emitir un mensaje positivo. Un ejemplo de mensaje positivo sería, mediante un fax, realizar un pedido al proveedor o mediante una carta comercial, comunicar a un cliente un descuento en los precios de la mercancía.

También puede emitirse un mensaje negativo. En este caso, el ejemplo sería escribir un correo electrónico a un proveedor comunicando un retraso en el pago de una factura o sencillamente, se puede emitir un mensaje en el que se comunica un cambio operativo en las labores cotidianas del trabajo, por ejemplo, comunicar mediante un video el cambio de horario de invierno al de verano en la empresa (Fernández, 2010).

La comunicación escrita no permite que un receptor vea de inmediato la respuesta a sus preguntas, pero cuando los mensajes están redactados con claridad y hay retroalimentación es posible lograr un entendimiento común.

Aunque los administradores usen la comunicación en persona, a menudo es necesario dar también un seguimiento escrito a los mensajes importantes o complicados, y existe la necesidad

de referirse a ellos posteriormente (Jones y George, 2006). A continuación se presenta una tabla en el que se describen algunos de los medios y programas que utilizan la organización, para el desarrollo de la comunicación interna.

En la tabla diez se pueden observar los distintos medios de comunicación y programas de comunicación interna.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Tabla 10.- Medios de comunicación y programas de comunicación interna

Medio de Comunicación	Descripción
Carteles	Los carteles colocados en lugares de paso o de reposo reflejan la cultura de la compañía en forma de anuncios o eslóganes. Dentro de este apartado se enmarcan las declaraciones de visión y misión de la compañía firmadas por sus más altos responsables, las normas de calidad que se cumplen y las expresiones de la filosofía de la misma que se suelen colgar en lugares bien visibles tanto para empleados como para visitantes.
Revista	Puede ser editada en tamaño carta o media carta. Puede llevar portada a todo color o a una, dos o tres tintas. Para que sea revista, deberá tener como mínimo ocho páginas. Se debe tomar en cuenta que el número de páginas siempre será múltiplo de cuatro. Esto quiere decir que las páginas se añaden de cuatro en cuatro debido a que los pliegos de papel que se utilizan permiten imprimir cuatro páginas: dos en el frente y dos en la vuelta.
Boletín	Puede ser impreso en un pliego de cuatro páginas o en hojas tamaño carta y engrapadas (que es la edición más rústica que existe). La carta o boletín ejecutivo puede ser impreso en papel tipo Bond, en hojas membretadas con el nombre de este programa “Boletín Ejecutivo”. La tipografía puede ser realizada con una máquina de escribir secretarial. La información que se acostumbra incluir la forman: comentarios sobre temas financieros, del país y de la empresa; situación de las ventas de la compañía; Nuevos proyectos de la empresa (no muy confidenciales, aunque si no sean del dominio común); asuntos fiscales y políticos; contratos comerciales importantes que se vayan a firmar; noticias destacadas aparecidas en la empresa, etc. La clave del éxito de esta publicación reside en la imagen que logre consolidar de sí misma dando la impresión de circular sólo entre un selecto grupo de ejecutivos suscriptores. Cuando se populariza pierde efectividad. La redacción debe ser hecha con un estilo muy personalizado y sugerente, que debe atribuirse al director general de la empresa.
Los Periódicos Murales.	El periódico mural es un pizarrón forrado de corcho donde se colocan avisos, noticias, sugerencias, felicitaciones, colaboraciones del personal y todo tipo de comunicados. Los periódicos murales tienen como finalidad el ser un vehículo informativo y ágil, que permita dar a conocer los hechos en forma inmediata y oportuna. Es el complemento de la publicación interna, pues éste, por estar limitada a una determinada frecuencia de edición, carece de movilidad y oportunidad. En el periódico mural se colocan informes sobre eventos que se desarrollarán próximamente; avisos económicos (si alguien del personal vende cámara fotográfica, casa, automóvil, etcétera); programaciones culturales que se efectuarán en la

Medio de Comunicación	Descripción
	<p>empresa, en teatros o auditorios de la ciudad; la lista de empleados y obreros que día a día van cumpliendo años. También se puede ofrecer al personal espacio en el mural; para que participen con poemas, dibujos, caricaturas, fotografías, comentarios breves etc.</p> <p>Lo fundamental del periódico mural es la versatilidad, el cambio constante de la información. El mural nunca debe quedar con la misma información por más de una semana. Es conveniente fijar un día de la semana para que éste sea renovado por completo (aunque parcialmente se vaya actualizando cada día).</p>
Videoconferencia	<p>La Videoconferencia es uno de los medios más utilizados por las empresas para fortalecer sus comunicaciones internas. Su principal ventaja reside en hacer posible reuniones, conferencias o explicaciones en cualquier momento, sin desplazamientos ni causar interrupciones importantes en la trabajo de cada uno de los asistentes. Únicamente requiere coordinar el tiempo de los asistentes para estar disponibles a la misma hora, cada uno en el sitio o ubicación prevista.</p> <p>La videoconferencia permite que varios asistentes -ubicados en lugares o poblaciones distintas- conectarse utilizando un vídeo. A través de este medio con sonido, es posible escucharse, preguntar y conversar con el conferenciante, en tiempo real.</p>
Intranet	<p>Es una pequeña Internet, con la gestión de la información y herramientas de acceso del World Wide Web juntos en una organización. Se puede elegir conectar la intranet a Internet, o se puede decidir mantener la intranet local y no conectarla jamás a Internet.</p> <p>Entre las características del Intranet encontramos: es una red dentro de la organización, tiene acceso a Internet pero no al revés, instalación es rápida y económica (sólo requiere una pequeña inversión en infraestructura), son escalables ya que pueden ampliarse en función de las necesidades, son accesibles a través de la mayoría de plataformas informáticas del mercado y soportan fuentes de información previas a su instalación, como bases de datos, documentos de textos, etc.</p> <p>A través de la intranet, las organizaciones pueden disponer para su flujo interno de todo un caudal de informaciones y datos que facilita compartir información entre las personas y las organizaciones. El acceso rápido a cualquier dato implica un ahorro en los costes y una mejora de la capacidad de gestionar la comunicación en los ámbitos internos. La información puede hacerse llegar al usuario de diferentes formas. Sin embargo, no debe pensarse que la intranet es la solución para los males de la comunicación interna, sino que es una herramienta a su servicio. Uno de los aspectos más relevantes de las tecnologías de la comunicación es la mejora de los procesos comunicativos cualitativa y cuantitativamente; pero eso no implica una sustitución de</p>

Medio de Comunicación	Descripción
El Programa De Sugerencias.	<p>elementos directivos y decisorios, que debe recaer en las personas facultadas para ello.</p> <p>Su uso y aplicación se enmarcan en el conjunto de decisiones planificadas y ejecutadas según unos objetivos concretos y tomando en consideración que no siempre es la solución para problemas que atañen a otros ámbitos, tales como la necesidad de establecer canales de comunicación, la disponibilidad para compartir información, el convencimiento de que la comunicación es necesaria y positiva, entre otras razones.</p> <p>Este programa tiene como finalidad promover la participación del personal en el mejoramiento de los sistemas de producción, a fin de obtener un incremento en volúmenes de fabricación, ahorro de tiempo, esfuerzo y materias primas y también puede ayudar a disminuir riesgos de accidentes de trabajo.</p> <p>Este programa se rige por un manual de procedimientos y entre los más importantes, deben estar los siguientes:</p> <p>Podrán participar todos los empleados y obreros que al momento de presentar sus sugerencias se encuentren en nómina. Si posteriormente el sugerente abandona la empresa y su sugerencia fue aceptada, de tal forma que se hizo merecedora de un premio, él tendrá derecho a recibirlo.</p> <p>Las sugerencias que se podrán presentar son aquellas que no se relacionan directos ni indirectamente con la actividad que el sugerente desempeña dentro de la empresa. Esto quiere decir, por ejemplo, que un empleado del departamento de ingeniería no podrá presentar un proyecto en que se mejore el diseño del producto, pues precisamente por realizar esa actividad es por la que percibe su salario.</p> <p>Sin embargo, podrá participar con ideas que reduzca riesgo accidente en algún proceso de fabricación. Un obrero de producción podría sugerir mejoras al diseño del producto hasta al mismo proceso de fabricación, pues a él se le paga por operar una máquina y no por desarrollar sistemas.</p>
Programa “Yo Opino” O “Cartas Al Director”.	<p>Este programa permite al empleado (un obrero) participar en forma anónima, o plenamente identificado. Este programa consiste en la colocación de buzones para uso del personal, donde cada persona pueda dejar comentarios, reclamaciones, sugerencias, e incluso, hasta desahogar problemas.</p> <p>Para la dirección es importante conocer esta información en forma directa, pues le permite medir la temperatura psicológica prevaleciente en la empresa y conocer los problemas que existen y que sin embargo, sus ejecutivos le ocultan para protegerse. Además, ofrece la oportunidad a los directores, de solucionar conflictos antes de que se manejen formalmente a través de los canales laborales / sindicales y antes de que se filtre la información el resto del personal, creando un</p>

Medio de Comunicación	Descripción
Programa de Reconocimiento a los Méritos.	<p>descontento grupal.</p> <p>El reconocimiento a los méritos, es un fuerte y eficiente motor que empuja hacia delante a la empresa. También se le puede considerar como un lubricante que favorece la operación de todo el engranaje laboral.</p> <p>Para que todo individuo trabaje solo, hay dos caminos: la motivación a la presión. La presión para trabajar en el recurso más utilizado, pero se vuelve inoperante cuando la empresa crece demasiado, ya que se requiere tener supervisión constante y permanente sobre la persona, y si en un momento se deja de ejercer presión, el individuo se evadirá de sus obligaciones. En cambio, la motivación crea una conciencia del deber que hace que cada individuo sea su propio jefe.</p> <p>Independientemente de crear una política que persuada a todos los jefes y supervisores a retroalimentar a su subalterno con una felicitación cuando su actuación sea sobresaliente, no debe crear un sistema institucional de reconocimiento a los méritos.</p>
Convivencia Familiar (Open House)	<p>Este programa tiene como finalidad integrar psicológicamente a la familia del empleado o trabajador al espíritu de la empresa, que la sienta muy próxima y estén identificados con ella.</p> <p>Es necesario que los hijos y la esposa (o esposo) sientan simpatía por la compañía, a fin de que refuercen el sentimiento de orgullo por la pertenencia a la institución. Usualmente, las simpatías o antipatías, de la familia hacia la empresa se reflejan en la predisposición favorable o desfavorable del personal a colaborar en la obtención de logros para la organización. Si la esposa considera que la compañía no retribuye justamente a su marido, le presionará a fin de que no dé ni un gramo de esfuerzo adicional al estándar que marca su responsabilidad legal. Sin embargo, si ella y los hijos sienten orgullo por que su padre o esposo trabaje en dichas empresas, él se esforzará por conservar su empleo y obtener mejores puestos dentro de la organización.</p>

Fuente: Homs (1998).

Nuevas tendencias en comunicación organizacional

Comunicación 360º

Como nueva tendencia de la comunicación organizacional, se nos presenta la llamada

“Comunicación 360º” la cual según Veliz (2006): “es una estrategia basada en un modelo

dinámico, y en definitiva, elaborado para su aplicación con diversos campos de la empresa (organizacional, marketing y comunicación)”. Es un estado de “diálogo constante” nos dice Veliz (2006) “donde las organizaciones asumen su rol comunicador para así generar conversaciones, agendar temas y movilizar información a sus audiencias clientes”.

Asimismo dicho autor nos indica que para realizar esta estrategia, se debe hacer en dos pasos:

- 1ra etapa: diálogo interno: 180 grados para alinear miradas y acciones
- 2da etapa: diálogo externo: 180 grados para construir alianzas y certezas

Sin temor a mentir, quizá esta tendencia en comunicación organizacional será de mayor auge cada día, porque permite la integración de los elementos que conviven y contribuyen en las actividades de la organización, que no solo permiten el crecimiento de esta, sino también de los demás elementos y al mismo tiempo, favorecen a nivel local, regional, nacional o internacional sea el escenario de desarrollo de la empresa o institución.

Auditoria en comunicación organizacional

Las auditorías de comunicación organizacional tienen dos objetivos:

- Mejorar la comunicación organizacional
- La producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional

Según Matute (2007): “la auditoria debe proporcionar juicios de valor sobre las causas de las disfunciones en aspectos relaciones con la comunicación e información o sobre la forma

en que se pueden llevar a cabo las acciones, los planes, la elección de la estrategia interna, con el fin de permitir su correcta modificación”.

Asimismo, Matute (2007) refiere a Kotler, el cual induce a “identificar la auditoría como una forma de control a largo plazo que permite observar los procesos de adaptación a las condiciones cambiantes”.

Por lo cual, y a modo de conclusión es necesaria la auditoria en esta materia, porque al igual que las auditorias fiscales, contables, etc., nos permiten conocer como estamos (diagnostico situacional), para que de esta forma podamos tomar decisiones adecuadas que nos ayuden a llegar a los objetivos y metas institucionales que se han planteado desde un principio.

Estudios empíricos sobre la comunicación organizacional

Para dar mayor énfasis a la teoría antes expuesta, a continuación se mencionan algunos estudios sobre el tema realizado por investigadores, los cuales fueron publicados en revistas científicas:

En el estudio elaborado por Queris-Rojas et al. (2012) “Diagnostico del proceso de la comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA”, se realizó un análisis de la situación que se presenta en esta empresa, derivando que la comunicación organizacional es muy importante y vital en las organizaciones actuales, sin embargo su gestión en ocasiones es deficiente. Si nos adentramos a esta indagación encontraremos una

metodología de 4 pasos aplicada específicamente a las instituciones cubanas, que permite la detección de las deficiencias en el proceso comunicativo y al mismo tiempo, elaborar un plan de acción en conjunto para la mejora continua basada en la retroalimentación y metodología del 6 Sigma. Así mismo, como punto importante de mencionar es que los autores encontraron que el directivo debe ser el principal gestor de la comunicación dentro de la empresa. Cabe mencionar que los autores mencionan que sola la metodología no curaría los problemas actuales en comunicación, por lo que es necesaria la investigación de un método para poder aplicar las propuestas de mejora.

Otro estudio efectuado sobre comunicación organizacional es el que nos brinda Arras (2008) denominado “Comunicación y cambio organizacional”, en el cual se evalúe la estrategia de comunicación de circulares abiertas en forma de cartel, aplicado en el UMF33 del IMSS, donde se obtuvieron como resultado los siguientes puntos:

- Está vinculado con aspectos que la comunidad valora.
- Utiliza la información y el reconocimiento, para incidir en el comportamiento y lograr un mejor desempeño.
- Da a conocer al personal los problemas y retos que la organización enfrenta.
- Manifiesta con claridad lo que significan los resultados del cambio para la comunidad laboral.
- Se logra que el personal comparta con los directivos el significado y la comprensión que se tiene del mundo laboral.
- Se sustenta en la empatía e involucra al personal.

Por lo que se puede concluir, que analizan de manera adecuada la situación actual de nuestra institución podemos utilizar una gama de estrategias de comunicación que se puedan aplicar a nuestro ambiente y propicie el mejoramiento de la productividad y la vida laboral de los colaboradores sea el tipo de organización en la que nos encontremos.

Para Martínez y Téllez (2013), en su artículo “La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo”, encontraron que “el reto mayor en comunicación es lograr que se establezcan estrategias que propicien mayores espacios de empoderamiento, toma de decisiones por parte de los distintos públicos y la sostenibilidad de los procesos”. De acuerdo a esta afirmación podemos deducir que la comunicación organizacional debe lograr que los públicos a quienes lleguen, obtengan la mayor información posible de manera que les permita tomar decisiones adecuadas y en el momento exacto para el logro de los objetivos que pretenda la empresa. Del mismo modo, para lograr que la comunicación organizacional proporcione estos elementos al personal, Martínez y Téllez (2013) citan a Ceraso & Retola (2000), los cuales indican la metodología adecuada para hacer los diagnósticos en comunicación organizacional: “reconocer las dimensiones comunicacionales en los problemas, es el primer paso para situar el análisis de la realidad comunicacional. La posibilidad de mirar comunicacionalmente un escenario, nos facilita la definición de canales y actores de la comunicación, los códigos, los modos, los contextos. Esta mirada nos permite proponer nuevas formas de comunicación, desde la producción de mensajes y la promoción de redes que contribuyan a la solución de los problemas”.

Un dato significativo nos presenta Urbiola y Vázquez (2009) en su artículo “*Lenguaje, Poder y Polifonía Organizacional*” que “en cada acto de significación dentro de uno, las organizaciones se incluyen una serie de significados que normalizan, reproducen las

interacciones y actividades organizadas. Así, utilizando la metáfora de la Torre de Babel, cada individuo habla diversos idiomas, unificados mediante una estructura imperfecta y diversa”. Lo que nos motiva a lograr la homogeneidad en el discurso de organización (instrucciones, toma de decisiones), toda vez que somos seres independientes y no necesariamente el mensaje nos llega de manera uniforme a todos ni lo captamos como los directivos creen que debería de ser.

Una investigación similar a la presente fue la realizada por Herranz et al. (2009), la cual fue presentada en su artículo “*La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestro públicos*”, desarrollada en la Universidad Europea Miguel de Cervantes, donde llevaron a cabo una metodología para evaluar la apreciación de 3 dimensiones de comunicación social: imagen pública de la institución, comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) y el uso de herramientas y canales de comunicación.

Dicha evaluación fue realizada a tres diferentes públicos de la institución (estudiantes, personal docente y de investigación, y personal administrativo y de servicios), los resultados obtenidos se ilustran en la tabla once.

Tabla 11.- Resultados de la investigación “La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestro públicos”

	Estudiantes	Personal docente y de investigación	Personal administrativo y de servicios
Imagen pública:			
• Percepción propia	Buena imagen	Buena imagen	Buena imagen
• Percepción ajena	Regular o por debajo de la media	Buena imagen	Buena imagen

	Estudiantes	Personal docente y de investigación	Personal administrativo y de servicios
Comunicación ascendente	Adecuada	Adecuada	Adecuada
Comunicación horizontal	Regular o por debajo de la media	Adecuada	Adecuada
Comunicación descendente	Deficiente	Adecuada	Adecuada
Uso de herramientas y canales de comunicación	Mezcla entre medios virtuales y físicos	Mezcla entre medios virtuales y físicos	Medios virtuales

Fuente: Elaboración propia.

Profundizando un poco más en este tipo de investigación, encontramos que Rivera, et. al. (2005), efectuaron una muy distinta en la Universidad de Zulia, Venezuela, enfocada únicamente en el personal administrativo, demostrando algunas impresiones que actualmente se pueden percibir en las organizaciones educativas de América Latina, las premisas halladas fueron:

“1. La Alta Gerencia Universitaria tiene limitaciones para llevar a la práctica la difusión de la política comunicacional a todos los niveles de la comunidad universitaria y 2. Los principios básicos contemplados en la Filosofía de Gestión son desconocidos por la mayoría del personal administrativo al no divulgados a todos los niveles y por ende estos no se identifican con la institución”.

De lo anterior, podemos concluir que efectivamente hace falta evaluar la manera en que estamos transmitiendo nuestros mensajes o como queremos que sean recibidos, realizar una retroalimentación para conocer como fue percibido y elaborar planes de acción donde conjuntemos la auditoria a la comunicación y nuevas herramientas para hacer llegar las ideas de forma clara y precisa a los colaboradores.

Un punto de vista interesante, es el presentado por el profesor Abraham Nosnik Ostrowiak (2014) en entrevista con Janneth Arley Palacios Chavarro para la Revista Electrónica Razón y Palabra, donde detalla la diferencia entre la comunicación organizacional, comunicación productiva y comunicación estratégica, y se puede mostrar en la tabla doce.

Tabla 12.- Diferencia entre comunicación organizacional, comunicación productiva y comunicación estratégica

Comunicación organizacional	Comunicación productiva	Comunicación estratégica
“Se refiere al flujo de información y manejo de diálogos dentro de las organizaciones para que éstas puedan cumplir mejor con los objetivos y metas de los individuos, equipos y áreas y en su conjunto, con el propósito de las propias organizaciones.”	“Se refiere a qué sucede con el proceso de comunicación después de la retroalimentación.”	“Es trabajar como una totalidad inteligente con un propósito propio que beneficia tanto a los individuos como al colectivo (todo, unidad) que integran”.

Fuente: Elaboración propia, con las observaciones presentadas por Nosnik (2014).

Derivado de lo anterior, el profesor Nosnik expresa que el principal bien intangible que hay que cultivar en las organizaciones actualmente es la creatividad, “es tratar de encontrar cómo podemos diseñar y administrar nuestros espacios, ya sea organizacionales, interpersonales o familiares sin perder la capacidad de que la gente pueda expresarse de manera creativa”. Debemos encontrar nuevas formas de trabajo para que los individuos exploten su capacidad de reacción, perspectiva y funcionalidad, de manera que nos permita desarrollar procesos y procedimientos que impacten con una cualidad positiva ante los diferentes públicos que intervienen en el entorno interinstitucional y socialmente.

CAPÍTULO IV.- RESULTADOS

1ª. Etapa:

Después de codificar y capturar los datos, fueron analizados por medio del software estadístico SPSS. En primer término se calcularon los descriptivos por dimensión de estudio, los cuales se presentan en la tabla trece.

Tabla 13.- Descriptivos de las dimensiones de estudio del cuestionario de comunicación organizacional.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.
Comunicación sobre las funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados	26	4	20	7.96	3.538
Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados	26	3	15	7.31	3.356
Comunicación del jefe sobre las opciones de desarrollo profesional de los subordinados	26	7	24	13.31	4.297
Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados	26	4	13	7.12	2.487
Comunicación personal entre el jefe y los subordinados	26	3	13	8.08	2.869
N válido (según lista)	26				

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla trece se puede observar que la media más baja (7.12), se presentó en la dimensión Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados, lo cual indica que es en esta dimensión donde hay menos comunicación. Por otra parte, la media más alta (13.31) se presentó en la dimensión Comunicación del jefe sobre las opciones de desarrollo profesional de los subordinados, lo cual indica que es la dimensión que presenta el mejor nivel de comunicación.

Posteriormente se calcularon las tablas de contingencia de cada una de las dimensiones con respecto a la antigüedad y el sexo.

En la tabla catorce se puede observar el rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por funciones con relación a la antigüedad.

Tabla 14.- Tabla de contingencias rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por tareas*rango de antigüedad.

		Rango de Antigüedad				Total
		1 a 7	8 a 14	15 a 21	29 a 35	
Comunicación sobre las funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados	La comunicación sobre las funciones entre jefe y subordinado es muy mala	5	2	1	0	8
	La comunicación sobre las funciones entre jefe y subordinado es mala	3	2	1	0	6
	La comunicación sobre las funciones entre jefe y subordinado es buena	3	1	0	2	4
	La comunicación sobre las funciones entre jefe y subordinado es muy buena	3	3	0	0	6
Total		14	8	2	2	26

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla catorce se puede observar que más de la mitad de los empleados (14) expresan que hay una muy mala comunicación de funciones entre jefe y subordinados y que ésta se presenta en el rango de antigüedad de 1 a 7 años.

Tabla 15.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por indicadores de desempeño*Rango de antigüedad.

		Rango de Antigüedad				Total
		1 a 7	8 a 14	15 a 21	29 a 35	

Comunicación por indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados	La comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados es muy mala	5	3	2	0	10
los subordinados	La comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados es mala	2	2	0	0	4
	La comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados es buena	3	2	0	2	7
	La comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados es muy buena	4	1	0	0	5
Total		14	8	2	2	26

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla quince se puede observar que más de la mitad de los empleados (14) expresan que hay una muy mala comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados y que ésta se presenta en el rango de antigüedad de 1 a 7 años.

Tabla 16.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados*Rango de antigüedad.

		Rango de Antigüedad				
		1 a 7	8 a 14	15 a 21	29 a 35	Total
Comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados	La comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados es muy mala	4	2	1	0	7
	La comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados es mala	4	3	0	0	7

La comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados es buena	2	2	0	2	6
La comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados es muy buena	4	1	1	0	6
Total	14	8	2	2	26

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla dieciséis se puede observar que más de la mitad de los empleados (14) expresan que hay una muy mala comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados y que ésta se presenta en el rango de antigüedad de 1 a 7 años.

Tabla 17.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación sobre la receptividad del jefe hacia los subordinados* Rango de antigüedad.

		Rango de Antigüedad				
		1 a 7	8 a 14	15 a 21	29 a 35	Total
Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados	La comunicación sobre la receptividad del jefe hacia los subordinados es muy mala	5	2	1	0	8
	La comunicación sobre la receptividad del jefe hacia los subordinados es mala	4	2	1	1	8
	La comunicación sobre la receptividad del jefe hacia los subordinados es buena	3	3	0	1	7
	La comunicación sobre la receptividad del jefe hacia los subordinados es muy buena	2	1	0	0	3
Total		14	8	2	2	26

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla diecisiete se puede observar que más de la mitad de los empleados (16) expresan que hay una muy mala comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados y que ésta se presenta en el rango de antigüedad de 1 a 7 años.

Tabla 18.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación personal entre el jefe y los subordinados.

		Rango de Antigüedad				Total
		1 a 7	8 a 14	15 a 21	29 a 35	
Comunicación personal entre el jefe y los subordinados	La comunicación personal entre el jefe y los subordinados es muy mala	4	3	1	1	9
	La comunicación personal entre el jefe y los subordinados es mala	5	3	1	1	10
	La comunicación personal entre el jefe y los subordinados es buena	2	2	0	0	4
	La comunicación personal entre el jefe y los subordinados es muy buena	3	0	0	0	3
Total		14	8	2	2	26

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla dieciocho se puede observar que más de la mitad de los empleados (19) expresan que hay una muy mala comunicación personal entre el jefe y los subordinados y que ésta se presenta en el rango de antigüedad de 1 a 7 años.

Tabla 19.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por funciones*Sexo.

		Sexo			
		Masculino	Femenino	Total	
Comunicación sobre las funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados	La comunicación sobre las funciones entre jefe y subordinado es muy mala	Recuento	6	2	8
		% dentro de Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por tareas	75.0%	25.0%	100.0%
		% dentro de Sexo	42.9%	16.7%	30.8%
		Recuento	4	2	6
		% dentro de Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por funciones	66.7%	33.3%	100.0%
		% dentro de Sexo	28.6%	16.7%	23.1%
	La comunicación sobre las funciones entre jefe y subordinado es mala	Recuento	3	5	8
		% dentro de Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por funciones	37.5%	62.5%	100.0%
		% dentro de Sexo	21.4%	41.7%	30.8%
		Recuento	1	3	4
		% dentro de Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por funciones	25.0%	75.0%	100.0%
		% dentro de Sexo	7.1%	25.0%	15.4%
Total	Recuento	14	12	26	
	% dentro de Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por funciones	53.8%	46.2%	100.0%	
	% dentro de Sexo	100.0%	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla diecinueve se puede observar que un 53.9% de los empleados consideran que la comunicación sobre funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados es mala, de los cuales un 71.5% son hombres.

Tabla 20.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por indicadores de desempeño*Sexo.

		Sexo			
		Masculino	Femenino	Total	
Comunicación por indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados	La comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados es muy mala	Recuento	6	4	10
		% dentro de Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por indicadores de desempeño	60.0%	40.0%	100.0%
		% dentro de Sexo	42.9%	33.3%	38.5%
	La comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados es mala	Recuento	3	1	4
		% dentro de Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por indicadores de desempeño	75.0%	25.0%	100.0%
		% dentro de Sexo	21.4%	8.3%	15.4%
	La comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados es buena	Recuento	3	4	7
		% dentro de Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por indicadores de desempeño	42.9%	57.1%	100.0%
		% dentro de Sexo	21.4%	33.3%	26.9%
	La comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados es mala	Recuento	2	3	5
		% dentro de Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por indicadores de	40.0%	60.0%	100.0%

		Sexo		
		Masculino	Femenino	Total
Total	subordinados es muy buena			
	desempeño			
	% dentro de Sexo	14.3%	25.0%	19.2%
	Recuento	14	12	26
	% dentro de Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación por indicadores de desempeño	53.8%	46.2%	100.0%
	% dentro de Sexo	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla veinte se puede observar que un 53.9% de los empleados consideran que la comunicación por indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados es mala, de los cuales un 64.3% son hombres.

Tabla 21.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación sobre las opciones de desarrollo*Sexo

			Sexo		
			Masculino	Femenino	Total
Comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados	La comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados es muy mala	Recuento	5	2	7
		% dentro de rango	71.4%	28.6%	100.0%
		% dentro de Sexo	35.7%	16.7%	26.9%
La comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados es mala	La comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados es mala	Recuento	2	5	7
		% dentro de rango	28.6%	71.4%	100.0%
		% dentro de Sexo	14.3%	41.7%	26.9%
	La comunicación sobre	Recuento	5	1	6

	las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados es buena	% dentro de rango	83.3%	16.7%	100.0%
	La comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados es muy buena	% dentro de rango	35.7%	8.3%	23.1%
		Sexo			
		Recuento	2	4	6
		% dentro de rango	33.3%	66.7%	100.0%
		% dentro de rango			
		Sexo	14.3%	33.3%	23.1%
Total		Recuento	14	12	26
		% dentro de rango	53.8%	46.2%	100.0%
		% dentro de rango			
		Sexo	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla veintiuno se puede observar que un 53.8% de los empleados consideran que la comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados es mala, de los cuales un 58.4% son mujeres.

Tabla 22.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación sobre la receptividad del jefe hacia los subordinados *Sexo

		Sexo			
			Masculino	Femenino	Total
La comunicación sobre la receptividad del jefe hacia los subordinados	La comunicación sobre la receptividad del jefe hacia los subordinados es muy mala	Recuento	5	3	8
		% dentro de rango	62.5%	37.5%	100.0%
		% dentro de rango			
		Sexo	35.7%	25.0%	30.8%
La comunicación sobre la receptividad del jefe hacia los subordinados es mala	La comunicación sobre la receptividad del jefe hacia los subordinados es mala	Recuento	4	4	8
		% dentro de rango	50.0%	50.0%	100.0%
		% dentro de rango			
		Sexo	28.6%	33.3%	30.8%
	La comunicación sobre la receptividad del jefe	Recuento	4	3	7
		% dentro de	57.1%	42.9%	100.0%

		Sexo		
		Masculino	Femenino	Total
Total	hacia los subordinados es buena	rango		
		% dentro de Sexo	28.6%	25.0%
		Recuento	1	2
	La comunicación sobre la receptividad del jefe hacia los subordinados es muy buena	% dentro de rango	33.3%	66.7%
		% dentro de Sexo	7.1%	16.7%
		Recuento	14	12
		% dentro de rango	53.8%	46.2%
		% dentro de Sexo	100.0%	100.0%
				26

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla veintidós se puede observar que un 61.6% de los empleados consideran que la comunicación sobre el grado de receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados es mala, de los cuales un 64.3% son hombres.

Tabla 23.- Tabla de contingencia Rango de cuartiles de la distribución de la comunicación personal entre el jefe y los subordinados*Sexo

		Sexo		
		Masculino	Femenino	Total
Comunicación personal entre el jefe y los subordinados	La comunicación personal entre el jefe y los subordinados es muy mala	Recuento	4	5
		% dentro de rango	44.4%	55.6%
		% dentro de Sexo	28.6%	41.7%
		Recuento	6	4
	La comunicación personal entre el jefe y los subordinados es mala	% dentro de rango	60.0%	40.0%
		% dentro de Sexo	42.9%	33.3%
		Recuento	3	1
	La comunicación personal entre el jefe y los subordinados es	% dentro de rango	75.0%	25.0%
				9

		Sexo			
		Masculino	Femenino	Total	
Total	buena	% dentro de Sexo	21.4%	8.3%	15.4%
	La comunicación personal entre el jefe y los subordinados es muy buena	Recuento	1	2	3
		% dentro de rango	33.3%	66.7%	100.0%
		% dentro de Sexo	7.1%	16.7%	11.5%
		Recuento	14	12	26
		% dentro de rango	53.8%	46.2%	100.0%
		% dentro de Sexo	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla veintitrés se puede observar que un 73.1% de los empleados consideran que la comunicación personal entre el jefe y los subordinados es mala, de los cuales un 75% son mujeres.

Tabla 24.- Frecuencias de la pregunta ¿Qué medios utiliza tu jefe inmediato regularmente para comunicarse contigo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comunicación escrita formal	6	23.1	23.1	23.1
	Comunicación escrita informal	2	7.7	7.7	30.8
	Comunicación verbal	18	69.2	69.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla veinticuatro se puede observar que un 69.2% de los empleados expresa que recibe órdenes e instrucciones de trabajo de parte de su jefe a través de manera verbal, por ejemplo dictados o llamadas telefónicas.

Tabla 25.- Frecuencias de la pregunta: De las siguientes barreras de la comunicación, con cuales te identificas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Física	2	7.7	9.5	9.5
	Omisión de testimonios	6	23.1	28.6	38.1
	Preparación	6	23.1	28.6	66.7
	Aumentar distancias	1	3.8	4.8	71.4
	Complejidad del mensaje	2	7.7	9.5	81.0
	Aumentar los niveles jerárquicos	1	3.8	4.8	85.7
	Carencia de coordinación	2	7.7	9.5	95.2
	Programas, planes y objetivos sin bases	1	3.8	4.8	100.0
	Total	21	80.8	100.0	
Perdidos	Sistema	5	19.2		
Total		26	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla veinticinco se puede observar que un 46.2% de los empleados manifiesta que las principales barreras a la comunicación que encuentran en su centro de trabajo son la preparación del mensaje y la omisión de testimonios.

2ª. Etapa:

Después de verificar y analizar los datos de las entrevistas semiestructuradas, estos fueron ilustrados en mapas mentales por medio del software MindManager, los cuales se describen en las figuras diez y once.

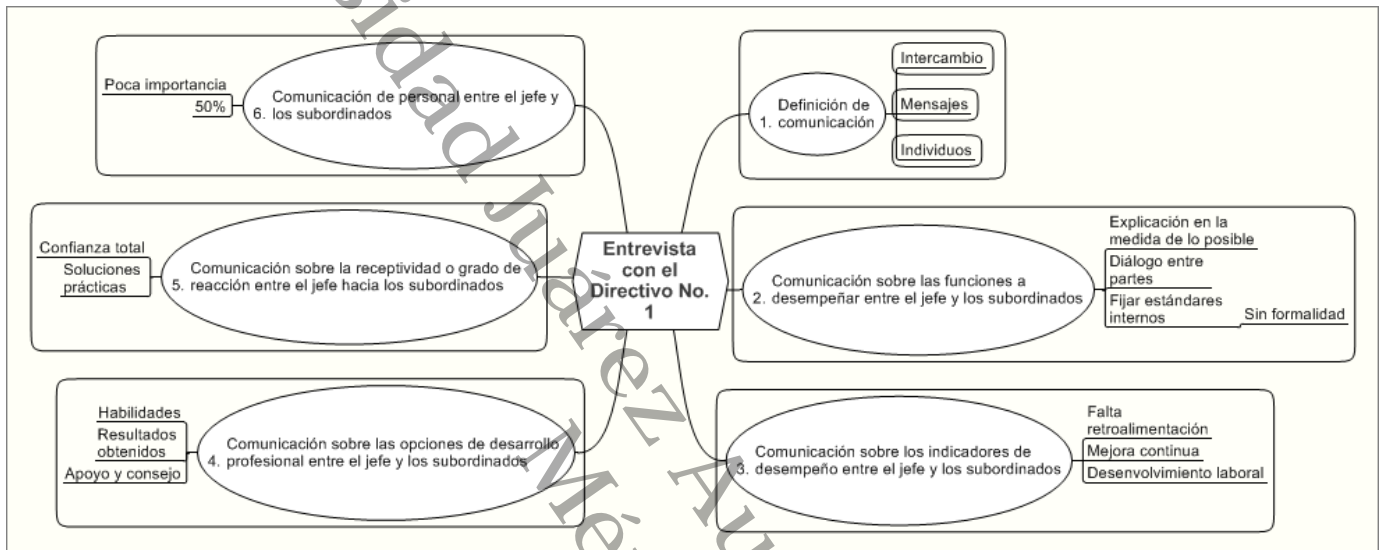


Figura 10.- Mapa mental de los resultados obtenidos en la entrevista No. 1

Fuente: Elaboración propia.

El directivo uno expresa las siguientes ideas en la entrevista planteada:

- La comunicación es un intercambio de mensajes entre individuos.
- En el aspecto de Comunicación sobre las funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados, manifestó que hay que tener un dialogo continuo entre receptor y destinatario, explicar en lo posible el mensaje para que se entendido y establecer estándares en la calidad del trabajo que realizan los colaboradores.

- En el aspecto de Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados, se debe buscar la mejora continua de los procesos y desarrollo de los colaboradores, y siempre incluir la retroalimentación de actividades.
- En el aspecto de Comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados, fijarse en las habilidades de los colaboradores y en los resultados obtenidos, para saber si es necesario brindar apoyo o consejo adicional para mejorar su rendimiento.
- En el aspecto de Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados, siempre brindar la confianza total a los colaboradores en sus decisiones y, cuando exista un problema crear soluciones prácticas para remediarlo.
- En el aspecto de Comunicación personal entre el jefe y los subordinados, no da mucha importancia a la vida “fuera de la oficina” de sus colaboradores y otorga un 50% de su atención cotidiana a este aspecto.

En la figura once se pueden observar las opiniones del directivo dos, con respecto a la comunicación organizacional.

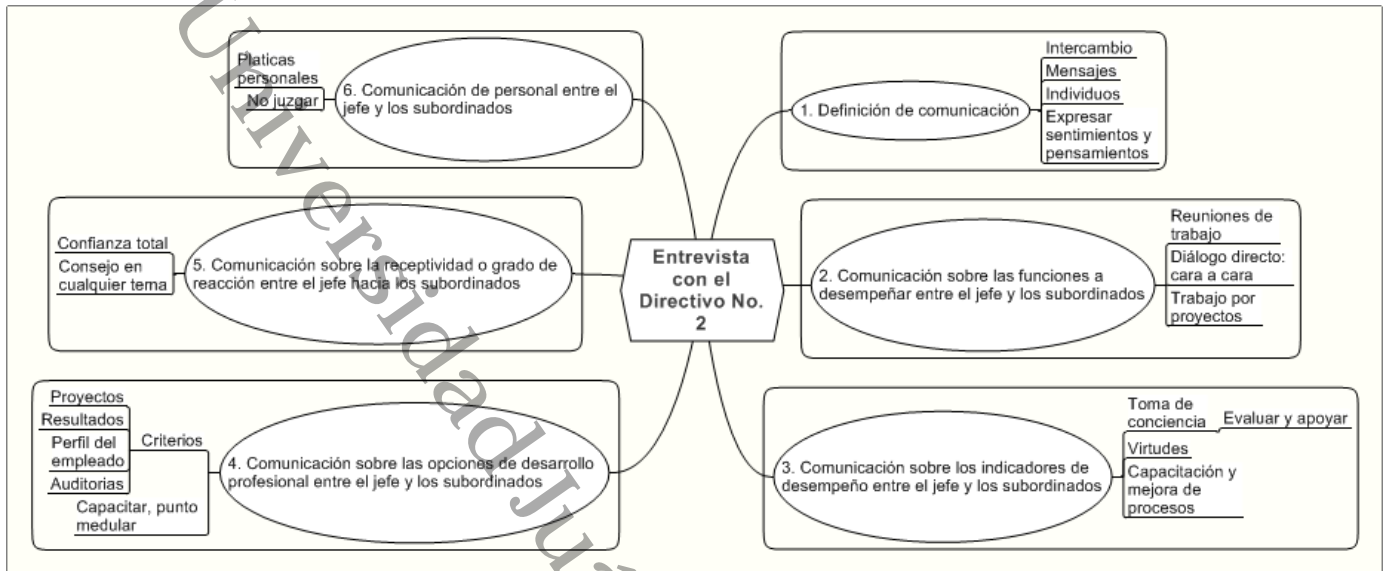


Figura 11.- Mapa mental de los resultados obtenidos en la entrevista No. 2

Fuente: Elaboración propia.

Este directivo expresa las siguientes ideas en la entrevista planteada:

- La comunicación es un intercambio de mensajes entre individuos, donde se expresan sentimientos y pensamientos.
- En el aspecto de Comunicación sobre las funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados, manifestó que hay que tener un diálogo cara a cara con los colaboradores, realizar reuniones de trabajo periódicas y trabajar por proyectos.
- En el aspecto de Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados, desarrollar las virtudes de nuestros colaboradores, hacer conciencia entre ellos de sus actividades (retroalimentación), dar capacitación continua y visionar la mejora de los procesos.
- En el aspecto de Comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados, fijar criterios para evaluar la labor cotidiana como son los

resultados, proyectos, perfil del empleado o simplemente los resultados de una auditoría. Toda empresa debe contemplar como punto medular la capacitación de sus empleados.

- En el aspecto de Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados, siempre brindar la confianza total a los colaboradores en sus decisiones y apertura para dar consejo en cualquier tema.
- En el aspecto de Comunicación personal entre el jefe y los subordinados, usualmente lleva a cabo pláticas con el personal para conocer su vida “fuera de la oficina” y tratar de no juzgar a los demás.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

CAPÍTULO V.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

“Los sabios hablan porque tienen algo que decir, los tontos, porque tienen que decir algo.” (Platón).

Durante el estudio se pudo confirmar que todos los individuos percibimos de distinta forma la dimensión o el ambiente en cuanto a comunicación organizacional se considere, pues se observó que mientras los directivos manifestaban que existía una adecuada comunicación dentro de la institución, los subordinados no la percibían de esa forma y hasta calificaron con una negativa dicho rubro. Lo anterior, está enlazado con lo expresado en el estudio de Queris-Rojas (2012) la cual refiere que la gestión de la comunicación en ocasiones es deficiente a pesar de ser tan importante y el directivo debe ser el principal gestor de esta comunicación.

Tanto en la etapa cuantitativa como en la cualitativa, se coincidió en que la DRH de la UJAT prepondera la comunicación verbal sobre las demás, con lo que da como resultado una deficiencia en los canales de comunicación, pérdida de datos en los mensajes o distorsión de los mismos, ya que se prefiere dar instrucciones u órdenes de trabajo en forma de dictados o llamadas telefónicas, lo que se contrapone con lo expresado por Herranz et al. (2009), quien señala que el personal administrativo declara que la comunicación se da a través de medios físicos y virtuales. Esto no debe ser un limitante, lo que debe conllevar que desde el funcionario más alto, en este caso el Director de Recursos Humanos, promueva la diversidad de medios y canales de comunicación en la dependencia, para activar al personal y permita el buen desarrollo de las actividades.

Un punto que debe ser importante es la dimensión de la comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados, la cual resulto con un bajo resultado en las encuestas, lo que se traduce en que los directivos no están realizando la función de evaluar y orientar los objetivos del personal a su cargo, a la vez que no se transmite la poca retroalimentación que se podría estar proporcionando al personal. Esto podría yuxtaponerse lo que indica Rivera et. al. (2005) el cual concibe que la comunicación no fluye de los altos niveles y hay un desconocimiento de cómo hacerlo, por lo cual este autor señala que resulta necesario evaluar la manera en que se transmiten los mensajes y llevar a cabo una retroalimentación para conocer la percepción y poder elaborar planes de acción que conjunten la auditoría de la comunicación y las nuevas herramientas. Al indicar que es necesaria una retroalimentación, también se evoca a Fernández (1991) quien establece que la retroalimentación es la homeostasis y la evolución de toda organización moderna.

De igual manera, la dimensión de comunicación de receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados mostró una clara deficiencia, lo que traducido nos indica que el personal depende 100% en las decisiones y reacciones de sus superiores, lo que demuestra una clara apatía por parte de los subordinados a la hora de tomar decisiones o hacer uso de la palabra, pues como tal “otra persona tomará el riesgo por mí”, esta postura indica la forma de conformismo en las personas que no contribuye profesional ni laboralmente a la persona que se sienta de esta manera, por lo cual se debe considerar lo citado por Martínez y Téllez (2013) quienes reflexionan que la comunicación debe empoderar a la gente para que sea capaz de tomar decisiones en el momento adecuado para el logro de los objetivos de la organización.

Por otra parte, los resultados obtenidos nos permite plantearnos en qué debemos mejorar y hacia dónde queremos llegar como organización, en este rubro podemos citar a Arras

(2008) quien nos comparte que la comunicación debe estar vinculada con aspectos que la comunidad valora, utilizar la información y el reconocimiento para lograr un mejor desempeño, lo que nos acercara a la mejora de los procesos y al logro de objetivos tanto departamentales como institucionales. Continuando con lo manifestado con Arras (2008) nos brinda consejos importantes para el mantenimiento de la comunicación eficaz como son el dar a conocer al personal los problemas y retos de la organización, y el involucramiento del personal mediante el sustento de la empatía, ya que el personal es el que da vida a las organizaciones, al proporcionar esa calidez humana a los servicios, minimizando lo que actualmente vemos como la robotización de los procesos o el mecanicismo de las personas. La comunicación debe ser una cualidad distintiva de las organizaciones, que coadyuve no solo a los objetivos de dicha organización, sino que también logro el cambio de paradigmas en los públicos externos que pueden llegar a tener, como bien indica Sagayo (2011) la comunicación debe ser flexible, multidireccional e instrumentada, porque todo individuo es un ente reflejo de la armonía que se logra cuando la persona se auto-realiza y su trabajo enaltece lo que lo rodea.

Conclusión

Durante el desarrollo de esta indagación fue posible encontrar que la comunicación organizacional difiere en el contexto histórico en que se haya formado el individuo, aunque conserva ciertos rangos de colectividad por la exposición a los medios de comunicación masiva. Después de llevar a cabo la investigación y realizar el análisis correspondiente a los resultados obtenidos, se puede afirmar que dichos resultados dan respuestas a las preguntas

de investigación previamente estipuladas en este trabajo, por lo que en la tabla veintiséis se resumen las observaciones descritas.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Tabla 26.- Respuesta a las preguntas de investigación y logro de objetivos establecidos en la investigación.

Pregunta de investigación	Objetivo	1ª Etapa (Enfoque cuantitativo – Encuesta)	2ª Etapa (Enfoque cualitativo –Entrevista semiestructurada)	Conclusión
1. ¿La comunicación efectiva mejora los procesos de la dependencia?	Identificar si existe la relación comunicación-productividad.	Se demostró que existe una cierta relación entre ambos factores, sin embargo el sentido de la responsabilidad y la experiencia pueden dar a suponer ciertos elementos que el emisor omite o sustituya ante el receptor.	De manera crucial, se determinó que existe la relación comunicación-productividad porque cuando se dan las indicaciones de forma correcta y entendible, se puede lograr los objetivos esperados.	Si existe la relación productividad-comunicación efectiva.
2. ¿La comunicación efectiva mejora la calidad de vida laboral?	Determinar la existencia de la relación comunicación efectiva-calidad de vida laboral.	Se halló que no constituye un elemento crucial al momento de realizar las actividades cotidianas, pero puede causar un efecto positivo en los subordinados, si estos se sienten “queridos” o “estimados”.	No existe como tal, puesto que la comunicación efectiva no es un parámetro o reflejo de la calidad de vida laboral de los jefes. Con lo que se puede determinar que no es un aliciente para el subordinado.	La comunicación efectiva no es sinónimo de calidad de vida laboral.

Pregunta de investigación	Objetivo	1ª Etapa (Enfoque cuantitativo – Encuesta)	2ª Etapa (Enfoque cualitativo –Entrevista semiestructurada)	Conclusión
3. ¿Qué deficiencias en materia comunicativa existen en esta dependencia?	Detectar las barreras de la comunicación organizacional que se presentan en la dependencia.	Las principales barreras encontradas en la DRH son: la falta de preparación del mensaje que se quiere transmitir y la omisión de testimonios, es decir, no incluir algunos datos contextuales del mensaje.		Ninguna organización está exenta de presentar obstáculos en sus canales de comunicación.
4. ¿Cómo se presentan cada tipo de comunicación interna en esta dependencia?	Caracterizar los tipos de comunicación organizacional existentes.	Los empleados enfatizan en que la comunicación verbal es la más utilizada y la más adecuada en la DRH, sin menoscabar la comunicación escrita y la comunicación informal o “de pasillo”.	La mejor forma de comunicación es la directa, de cara a cara entre las partes que intervienen, según sea el caso, porque permite la clara explicación de lo necesitado. Esto conlleva la búsqueda de estándares en las actividades.	La comunicación verbal es la forma más fácil de comunicación pero no siempre la más efectiva.
5. ¿Qué mecanismos utilizan los jefes	Evaluar los mecanismos de comunicación	Dictados, instrucciones verbales y llamadas telefónicas fueron	Las reuniones de trabajo con todo el equipo coincidieron en que son elementos	Implementar nuevos métodos o instrumentos puede

Pregunta de investigación	Objetivo	1ª Etapa (Enfoque cuantitativo – Encuesta)	2ª Etapa (Enfoque cualitativo –Entrevista semiestructurada)	Conclusión
de departamento para transmitir correctamente sus instrucciones al personal?	organizacional que se utilizan.	algunas herramientas mencionadas que son de uso frecuente en la DRH para transmitir mensajes o instrucciones.	efectivos, sin embargo cabe la posibilidad de efectuar reuniones privadas con ciertos subordinados para afinar detalles.	conllevar a la mejora de la comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al análisis de si la comunicación efectiva mejora los procesos se concluye que estos elementos si son dependientes, si el mensaje se transmite de manera correcta, los subordinados podrán realizar sus funciones de manera adecuada y alcanzando las expectativas que los jefes requieren. Este fenómeno no se surte el mismo efecto en la relación comunicación efectiva y calidad de vida laboral, ya que se encontró que tanto los jefes como los subordinados no contemplan esta relación como fundamental, puesto que, no es necesario que los jefes y subordinados se perciban como “amigos” para poder realizar de manera eficaz las actividades cotidianas. Aunque se pudo comprobar que puede llegar a ser un elemento motivacional para aquellos subordinados y jefes que buscan el sentido de permanencia o aceptación a un grupo específico.

Un punto importante que se pudo observar durante la intervención fue el hallazgo de barreras en la comunicación que obstaculizan desde el contenido, la forma y la interpretación de los mensajes durante la interacción entre jefes y subordinados, las principales fueron la preparación del mensaje, esta barrera se refiere el contenido correcto del mensaje, el cual incluye la correcta formación de las oraciones o enunciados que el mensaje contendrá; y el otro es la omisión de testimonios, la cual no es otra que evitar transmitir ideas, contextos o información relevante que apoye el objetivo del mensaje. Es significativo mencionar que no fueron las únicas barreras, pero si con mayor relevancia por parte de los subordinados.

Cabe destacar del análisis realizado que, la comunicación verbal es la predominante en la DRH, quiere decir que se tiende a expresarse por llamadas telefónicas, en reuniones de trabajo o por dictados, los cuales de cierta forma surten un efecto inmediato a la hora de delegar funciones o recibir retroalimentación. Sin embargo, debido a la incorporación de las

nuevas tecnológicas de información, también ha habido un pequeño incremento en la utilización de estas herramientas para comunicarse entre departamentos e individuos.

En general, los resultados del estudio le brindan a la DRH una perspectiva general del nivel que guarda la comunicación organizacional dentro de sus departamentos, le indican cuáles son los focos rojos que debe atender, dónde se ubican y cuáles son las causas que originan el disgusto que expresan los subordinados, por lo cual se considera que el estudio tiene un impacto significativo en la formación y mantenimiento del capital humano de la institución, pues el capital humano es una parte fundamental del mismo y el que contribuye directamente a elevar los indicadores de la institución, los cuales le permiten obtener recursos. De igual manera, el presente estudio deja abiertas otras líneas de investigación como podría ser la percepción de los usuarios de los servicios de la DRH, de igual manera la metodología y el instrumento podría ser aplicado en otras dependencias de la universidad.

CAPITULO VI.- PROPUESTAS DE MEJORA

“Para comunicarse de manera efectiva, debemos darnos cuenta que todos somos diferentes en la forma en que percibimos el mundo y usar este conocimiento como guía para nuestra comunicación con los demás”. (Anthony Robbins).

En el presente capítulo presenta una propuesta para mejorar la comunicación organizacional de la Dirección de Recursos Humanos de la UJAT, derivada del análisis efectuado a los resultados obtenidos en las dos etapas (cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas y cuantitativa mediante encuesta) llevadas a cabo en este estudio.

La importancia de mantener una adecuada comunicación organizacional radica en lograr los objetivos generales de la institución, esto quiere decir, que si nuestros subordinados conocen las actividades, tareas o instrucciones que tienen que realizar, al mismo tiempo estarán contribuyendo a la realización de la misión y visión institucional que se plantea la UJAT para tiempos futuros, coadyuvando al mejoramiento profesional de la persona, del servicio prestado a los clientes y al alcance de metas institucionales que se plantearon en el Plan de Desarrollo Institucional creado por el Rector en turno.

Una institución con todo su personal informado demuestra credibilidad y crea una imagen favorable ante sus públicos. El plan de comunicación organizacional que propongo se enfocara en dos dimensiones analizadas y las cuales tuvieron el score más bajo: comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados y comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados, así como en las barreras a la comunicación: falta de preparación y omisión de testimonios.

Es importante mencionar que la comunicación verbal fue el reactivo con más score de los tipos de comunicación más utilizados, por lo que se buscara la manera de diversificar los

medios de comunicación para incluir todos los tipos de comunicación existentes. En la tabla veintisiete se presentan las acciones recomendadas.

Tabla 27.- Plan de acciones para mejorar la comunicación organizacional de la DRH de la UJAT

Acciones	Problemática que resuelve	Frecuencia	Responsable
Realización de un curso de capacitación en habilidades y competencias en cuestiones comunicativas.	Barreras a la comunicación	Anual	Director
Realización de un taller donde se debata sobre la misión de la institución y las responsabilidades individuales de cada trabajador.	Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados	Semestral	Director
Establecimiento de reuniones conjuntas para la retroalimentación del personal (NOTA: existe la evaluación del desempeño, sin embargo no se lleva a cabo la retroalimentación correspondiente).	Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados	Mensual	Coordinador de Personal
Elaboración de avisos de forma gráfica sobre las responsabilidades y los indicadores de desempeño. (NOTA: actualmente se realiza en dos departamentos, se requiere se promueva a los demás departamentos),	Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados	Semanal	Coordinador de Personal y Jefes de departamento

Acciones	Problemática que resuelve	Frecuencia	Responsable
Implementación de las nuevas tecnológicas para desarrollo de la comunicación: videoconferencias, correo electrónico, etc.	Barreras a la comunicación	Diario	Responsable del Procedimiento de Ambiente de Trabajo
Creación de grupos de trabajo	Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados	N/A	Director
Elaboración de un manual de funciones del empleado	Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados	N/A	Los que juzgue necesario el Director
Crear un órgano de control interno	Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados	N/A	Director
Realizar auditoria de comunicación organizacional	Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados	Semestral	Responsable del Procedimiento de Ambiente de Trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblio, S.L. España.

Arras Vota, A.M. et al. (2008): "Comunicación y cambio organizacional", publicado en *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, páginas 418 a 434. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, recuperado de http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arras.html, página consultada el 18 de agosto de 2013.

Bonilla Gutiérrez, C. (2001). *La Comunicación Función básica de las Relaciones Públicas*. Editorial Trillas. México, D.F.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

Chillida, G. (2007). *La Comunicación Organizacional: Clave para la Gestión del Conocimiento Eficiente*. *Revista Electrónica Razón y Palabra*, recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n55/gchillida.html>, página consultada el día 18 de octubre de 2013.

Chruden, H. J. y Sherman, A. W. (2005). *Administración de personal*. Compañía Editorial Continental. México, D.F.

De la Torre, F. (1998). *Relaciones Humanas. En el ámbito laboral*. Editorial Trillas. México D.F.

Díez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de Comunicación. La Comunicación en la Empresa*, Ideas propias Editorial. España.

Enrique, A. M. (2009) *La Planificación de la Comunicación Empresarial*. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Fernández Collado, C. (1991). *La Comunicación de las Organizaciones*. Editorial Trillas. México, D.F.

Fernández Collado, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México D.F.

Fernández, Y.M., García, J.M., Romero, R.A. y Fernández, J.J. (2011). *Propuesta de un plan de comunicación para perfeccionar la aplicación del programa de desarrollo cultural del municipio Colombia para la etapa 2011-2013*, Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales [eumed.net]. Edición electrónica gratuita. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2011a/898/, página consultada el día 12 de febrero de 2014.

Fernández Verde, D. y Fernández Rico, E. (2010) *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Editorial Paraninfo. España.

Goldhaber, G. M. (1984). *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana. México, D.F.

González Mothelet, M. (2006). *Seminario de Comunicación Organizacional*. Editorial Saldaña, Mino y Asociado, S.C. México, D.F.

Hernández Sampieri R., Fernández-Collado C. y Baptista Lucio P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. México, D.F.

Herranz et. al. (2009). La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, páginas 262 a 274. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, recuperado de http://www.revistalatinacs.org/09/art/23_822_30_Valladolid/Herranz_et_al.html, página consultada el 17 de enero de 2015.

- Homs Quiroga, R. (1998). *La Comunicación en la Empresa*. Grupo Editorial Iberoamericana. México, D.F.
- Jones, G. R. y George, J. M. (2006). *Administración Contemporánea*. Editorial McGraw-Hill. México, D.F.
- Martín, M. F. (1997). *Comunicación en Empresas e Instituciones de la consultora a la dirección de comunicación*. Ediciones Universidad Salamanca. España.
- Martínez Heredia, K. y Téllez Balcázar, S. L. (2013). *La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo*, recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v11n22/v11n22a06.pdf>, página consultada el día 20 de agosto de 2013.
- Matute Bravo, C. (viernes, 28 de septiembre de 2007), recuperado de <http://carlosmatutebravo.blogspot.mx/2007/09/auditora-de-la-comunicacin.html>, página consultada el día 18 de octubre de 2013.
- Newstrom, John W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial McGraw Hill. México, D.F.
- Nosnik Ostrowiak, A. (2014). De la Comunicación organizacional a la comunicación productiva: modelo propuesto por Abraham Nosnik Ostrowiak”. *Revista Electrónica Razón y Palabra*. 87, recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01_Palacios_E87.pdf, página consultada el día 17 de enero de 2015.
- Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.

Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 305-558.

Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Editorial Alfaomega. España.

Puyal, E. (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa", recuperado de [en línea] 5campus.com, Sociología<<http://www.5campus.com/leccion/comui>>, página consultada el día 18 de octubre de 2013.

Queris-Rojas M., et al. (2012) *Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional*. Caso de estudio QUIMEFA. *Ing. Ind., La Habana*, v. 33, n. 2, agosto 2012, recuperado de <<http://scielo.sld.cu/scielo.php?>>, página consultada el día 13 de agosto de 2013.

Ramos Padilla, C. G. (1991) *La Comunicación un punto de vista organizacional*. Editorial Trillas. México, D.F.

Reyes, J. (2012). *Cuatro dimensiones de la comunicación organizacional*, recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n40/n40a12.pdf>, página consultada el día 15 de agosto de 2013.

Rincón, D. y Romero, M.G. (2002). *Tendencias organizacionales de las empresas*, recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29001902>, página consultada el día 01 de septiembre de 2013.

Rivera, A. B., Vera, L. R. R., de Bermúdez, F. R., & de Fernández, T. Á. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 1(2), 2, recuperado de <file:///C:/Users/Raul%20Beltran/Downloads/Dialnet->

- LaComunicacionComoHerramientaDeGestionOrganizacion-2256686.pdf, página consultada el día 17 de enero de 2015.
- Robbins, S. P. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall. México, D.F.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Editorial Pearson Educación. México, D.F.
- Sagayo, L. (2011). *Investigación en Comunicación Organizacional*, recuperado de <http://www.ilustrados.com/tema/269/Investigacion-Comunicacion-Organizacional.html>, página consultada el día 18 de octubre de 2013.
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (1994). *Manual General de Organización*. Colección Justo Sierra. Documentos y Estudios sobre la Universidad. México. Versión actualizada 2012.
- Urbisola, A. & Vázquez, Á. (2009). Lenguaje, Poder y Polifonía Organizacional. *Razón y Palabra*, 14(68), recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520297027>, página consultada el 30 de agosto de 2013.
- Van Riel, C. (2003). Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional. *Revista Electrónica Razón y Palabra*. 34, recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>, página consultada el día 18 de octubre de 2013.
- Veliz Montero, F. (2006). Cambio de mirada en las organizaciones: Comunicaciones en 360 grados. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*. Marzo, Número 093, Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina, Quito Ecuador, pp. 62-65, recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/160/16009311.pdf>, página consultada el 17 de enero de 2015.

(2007). Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, recuperado de <http://www.ujat.mx/>, página consultada el 19 de noviembre de 2013.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Apéndice A. Instrumentos utilizados



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco



División Académica de Ciencias Económico Administrativas

GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A DIRECTIVOS

Objetivo: evaluar la comunicación organizacional de los altos directivos de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

- ¿Se considera usted un buen comunicador?
- ¿Qué es para usted la comunicación?

Dimensión: Comunicación sobre las funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados

- ¿Explica usted a sus colaboradores los cambios que derivan en su área?
- ¿Cómo maneja los problemas con sus colaboradores?
- ¿Fija estándares en los trabajos de sus colaboradores?

Dimensión: Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados

- ¿Da retroalimentación a sus colaboradores sobre su actuación?
- ¿Qué decisiones toma de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño de sus colaboradores?

Dimensión: Comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados

- ¿Qué criterios toma para enviar a capacitar a sus colaboradores?
- ¿Cómo motiva a sus colaboradores para que tengan un desarrollo profesional?

Dimensión: Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados

- ¿Qué tanta confianza le da a sus colaboradores para expresar problemas en su quehacer diario?

Dimensión: Comunicación personal entre el jefe y los subordinados

- ¿Qué tanto se interesa por la vida de sus colaboradores fuera de la oficina?



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco



División Académica de Ciencias Económico Administrativas

CUESTIONARIO

C001

Objetivo: evaluar la eficacia de la comunicación entre jefes y subordinados, así como conocer los medios que se utilizan en este proceso y las barreras con las que se han encontrado al momento de relación la comunicación.

Conteste de acuerdo a su experiencia, tenga la seguridad que sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y anónima.

DATOS GENERALES

Instrucciones: marque con una X la opción que le corresponde.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Antigüedad en la institución: _____ años

Edad: menos de 30 () de 30 a 40 () de 40 a 50 () más de 50 ()

Estado civil: Soltero () Casado ()

Puesto actual: _____

Instrucciones: Lea detenidamente cada enunciado y marque la respuesta según su experiencia y conocimiento.

1 Totalmente de acuerdo	2 De acuerdo	3 Indiferente	4 En desacuerdo	5 Totalmente en desacuerdo
Categorías				
Comunicación sobre las funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados				
1	Mi jefe explica claramente los cambios en la política			
2	Mi jefe nos permite saber acerca de los cambios que están			

1	2	3	4	5				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo				
Categorías				1	2	3	4	5
	surgiendo							
3	Mi jefe nos permite saber que trabajo necesita ser realizado							
4	Mi jefe trata conmigo como manejar los problemas en mi trabajo							
Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados								
5	Mi jefe me permite saber qué áreas de mi actuación son débiles							
6	Mi jefe me permite saber cómo puedo ser mejor en mi trabajo							
7	Mi jefe me permite saber acerca de la calidad de mi trabajo							
Comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados								
8	Mi jefe me anima para desarrollar mi carrera							
9	Mi jefe discute conmigo como conseguir entrenamiento adicional							
10	Mi jefe me da consejos en el desarrollo de mi carrera							
11	Mi jefe me hace darme cuenta de las demandas de futuros trabajos en mi trayectoria profesional							
12	Mi jefe me da información para las oportunidades de entrenamiento							
Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados								
13	Si tengo un problema, mi jefe está dispuesto a escucharme							
14	Cuando hago una pregunta, mi jefe hace lo mejor para darme una respuesta							
15	Si hago una solicitud a mi jefe, puedo contar con tener una respuesta							
16	Mi jefe se toma el tiempo para escuchar lo que tengo que decir							
Comunicación personal entre el jefe y los subordinados								
17	Mi jefe pregunta por mi familia							
18	Mi jefe habla acerca de los intereses y actividades relacionados con temas fuera de lo laboral							
19	Mi jefe pregunta acerca de mis intereses fuera del trabajo							

20. ¿Qué medios utiliza tu jefe inmediato regularmente para comunicarse contigo?

Comunicación escrita formal (memorándums, oficios, incidencias, e-mails) _____

Comunicación escrita informal (post-it, recordatorios) _____

Comunicación verbal (dictados, instrucciones, llamadas telefónicas) _____

Comunicación informal (rumores, pláticas de pasillo) _____

21. De las siguientes barreras a la comunicación, con las cuales te relacionas más:

- Física (medios de comunicación deficientes) _____
- Fisiológica (anomalías físicas de la persona) _____
- Omisión de testimonios (falta de información vital) _____
- Preparación (forma en que se transmite el mensaje) _____
- Falta de sinceridad _____
- Aumentar distancias (el mensaje no se trasmite de forma cercana) _____
- Complejidad _____
- Aumentar los niveles jerárquicos (demasiados jefes a quienes reportar) _____
- Carencia de coordinación _____
- Programas, planes y objetivos sin bases _____

Apéndice B. Otros resultados obtenidos que carecen de relevancia

Pruebas no paramétricas por la Prueba de Kruskal-Wallis

Tabla 28.- Rango de antigüedad por edad

Rango de antigüedad		N	Rango promedio
Comunicación sobre las funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados	1 a 7	14	13.36
	8 a 14	8	13.44
	15 a 21	2	8.75
	29 a 35	2	19.50
	Total	26	
Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados	1 a 7	14	14.50
	8 a 14	8	13.06
	15 a 21	2	5.00
	29 a 35	2	16.75
	Total	26	
Comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional de los entre el jefe y los subordinados	1 a 7	14	13.46
	8 a 14	8	12.44
	15 a 21	2	14.50
	29 a 35	2	17.00
	Total	26	
Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados	1 a 7	14	13.21
	8 a 14	8	14.31
	15 a 21	2	8.25
	29 a 35	2	17.50
	Total	26	
Comunicación personal entre el jefe y los subordinados	1 a 7	14	15.50
	8 a 14	8	12.31
	15 a 21	2	6.25
	29 a 35	2	11.50
	Total	26	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29.- Estadísticos de contraste del rango de antigüedad ^{a,b}.

	Comunicación sobre las funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados	Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados	Comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional de los entre el jefe y los subordinados	Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados	Comunicación personal entre el jefe y los subordinados
Chi-cuadrado	2.073	3.174	.615	1.641	3.184
gl	3	3	3	3	3
Sig. asintót.	.557	.366	.893	.650	.364

Fuente: Elaboración propia

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Rango de antigüedad

Tabla 30.- Rango de puesto

Puesto	N	Rango promedio	
Comunicación sobre las funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados	Oficial Administrativo	7	15.36
	Secretaria	8	17.00
	Auxiliar Administrativo	5	12.40
	Auxiliar de Servicio	1	5.50
	Jefe de Departamento	4	7.00
	Desarrollador de Sistemas	1	12.00
	Total	26	
Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados	Oficial Administrativo	7	14.14
	Secretaria	8	15.75
	Auxiliar Administrativo	5	10.30
	Auxiliar de Servicio	1	24.50
	Jefe de Departamento	4	7.88
	Desarrollador de Sistemas	1	18.50
	Total	26	
Comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados	Oficial Administrativo	7	13.57
	Secretaria	8	15.88
	Auxiliar Administrativo	5	12.90
	Auxiliar de Servicio	1	24.50

Puesto	N	Rango promedio	
Jefe de Departamento	4	7.38	
Desarrollador de Sistemas	1	10.50	
Total	26		
Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados	Oficial Administrativo	7	16.43
	Secretaria	8	13.75
	Auxiliar Administrativo	5	11.80
	Auxiliar de Servicio	1	9.50
	Jefe de Departamento	4	11.00
	Desarrollador de Sistemas	1	13.50
	Total	26	
Comunicación personal entre el jefe y los subordinados	Oficial Administrativo	7	13.43
	Secretaria	8	14.31
	Auxiliar Administrativo	5	9.20
	Auxiliar de Servicio	1	12.00
	Jefe de Departamento	4	15.75
	Desarrollador de Sistemas	1	21.50
	Total	26	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31.- Estadísticos de contraste de rango de puesto ^{a,b}.

	Comunicación sobre las funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados	Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados	Comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional de entre el jefe y los subordinados	Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados	Comunicación personal entre el jefe y los subordinados
Chi-cuadrado	6.417	6.432	5.654	2.034	3.252
gl	5	5	5	5	5
Sig. asintót.	.268	.266	.341	.844	.661

Fuente: Elaboración propia.

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Puesto

Tabla 32.- Rango de edad

Edad		N	Rango promedio
Comunicación sobre las funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados	Menos de 30	10	15.60
	De 30 a 40	11	10.32
	De 40 a 50	5	16.30
	Total	26	
Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados	Menos de 30	10	16.05
	De 30 a 40	11	11.36
	De 40 a 50	5	13.10
	Total	26	
Comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional entre el jefe y los subordinados	Menos de 30	10	15.50
	De 30 a 40	11	12.05
	De 40 a 50	5	12.70
	Total	26	
Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados	Menos de 30	10	13.95
	De 30 a 40	11	13.32
	De 40 a 50	5	13.00
	Total	26	
Comunicación personal entre el jefe y los subordinados	Menos de 30	10	14.20
	De 30 a 40	11	15.09
	De 40 a 50	5	8.60
	Total	26	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33.- Estadísticos de contraste del rango de edad ^{a,b}.

	Comunicación sobre las funciones a desempeñar entre el jefe y los subordinados	Comunicación sobre los indicadores de desempeño entre el jefe y los subordinados	Comunicación sobre las opciones de desarrollo profesional de entre el jefe y los subordinados	Comunicación sobre la receptividad o grado de reacción del jefe hacia los subordinados	Comunicación personal entre el jefe y los subordinados
Chi-cuadrado	3.437	2.033	1.149	.064	2.697
gl	2	2	2	2	2
Sig. asintót.	.179	.362	.563	.969	.260

Fuente: Elaboración propia.

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Edad