



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



CAMPUS I

**“DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA
COORDINACIÓN GENERAL @PRENDE.MX”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN ORGANIZACIONES**

PRESENTA

EMMANUEL JHONATAN GONZÁLEZ SÁNCHEZ 12011021

DIRECTOR DE TESIS

DR. RENÁN VELÁZQUEZ TRUJILLO

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; MARZO DE 2022



DIRECCIÓN

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 17 de marzo de 2022.
Oficio No. D/0588/2022.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

C. EMMANUEL JHONATAN GONZÁLEZ SÁNCHEZ
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN ORGANIZACIONES.
PRESENTE

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada "**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA COORDINACIÓN GENERAL @PRENDE.MX**", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha marzo 16 de 2022, suscrito por el Dr. Renán Velázquez Trujillo, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE..."


Mtro. Jerge Humberto Trujillo Rincón
Encargado de la Dirección



C.c.p. Archivo Minutario
*JHTR/ssg





Código: FO-113-09-05
Revisión: 0

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) Emmanuel Jhonatan González Sánchez,
Autor (a) de la tesis bajo el título de "Diagnóstico de la Comunicación Organizacional de la Coordinación General @prende.mx"

presentada y aprobada en el año 2022 como requisito para obtener el título o grado de Maestro en Administración con terminal en Organizaciones, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional del Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 01 días del mes de abril del año 2022.

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por las bendiciones que llena siempre mi vida, la sabiduría e inteligencia para continuar con mis estudios y sueños, sobre todo porque me permite ver la luz de cada día.

A MI MADRE

Por ser la principal promotora de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me ha inculcado. Además, por enseñarme que tengo un mundo de posibilidades.

A MI HERMANA Y MI SOBRINO

Por su cariño, su amor, su acompañamiento y sus palabras de aliento que me brindan todos los días para conseguir cada uno de mis objetivos personales y profesionales.

A MIS AMIGAS Y AMIGAS

Por siempre estar ahí, en las buenas y en las malas, por todo su cariño, su amor y su comprensión.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



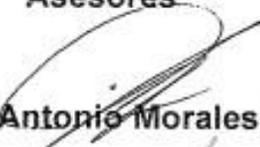
Esta tesis titulada “DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA COORDINACIÓN GENERAL @PRENDE.MX”, fue realizada por González Sánchez Emmanuel Jhonatan, bajo la dirección y asesoría del Comité Sinodal que se indica a continuación, dentro del Programa Emergente para la Obtención del Grado Académico de Posgrado, como requisito parcial para obtener el grado de “Maestro en Administración con Terminal en Organizaciones”.

COMITÉ SINODAL

Director


Dr. Renán Velázquez Trujillo

Asesores


Dr. Rigoberto Antonio Morales Escandón


Dr. Emiliano Gallaga Murrieta


Dr. José Roberto Trejo Longoria



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



Esta tesis titulada “DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA COORDINACIÓN GENERAL @PRENDE.MX”, fue realizada por González Sánchez Emmanuel Jhonatan, dentro del Programa Emergente para la Obtención del Grado Académico de Posgrado, misma que ha sido APROBADA por el Comité Sinodal, como requisito parcial para obtener el grado de “Maestro en Administración con Terminal en Organizaciones”.

COMITÉ SINODAL


Dr. Rigoberto Antonio Morales Escandón


Dr. Emiliano Gallaga Murrieta


Dr. José Roberto Trejo Longoria


ENCARGADO DE LA DIRECCIÓN

Mtro. Jorge Humberto Trujillo Rincón



TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	3
TABLA DE CONTENIDO	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE TABLAS	9
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	10
1.1. Planteamiento.	10
1.2. Entorno de acción.	12
1.3. Objetivo.	12
1.3.1 Objetivos específicos.....	12
2.1. ¿Qué es comunicación?.....	13
2.2. Concepto e importancia.	16
2.3. Proceso de comunicación.	19
2.3.1. Elementos.....	21
2.3.2. Contextos de la comunicación.....	23
2.4. Orígenes de la Comunicación Organizacional	27
2.6. Modelos de comunicación.....	29
2.5.1. Modelo Interaccional de la Comunicación de Wilbur Schramm.	29
2.5.2. Modelo de Shannon y Weaver.....	32
2.5.3. Modelo de la Comunicación Verbal de Roman Jakobson.	33
2.6. Tipos de Comunicación Organizacional	36
2.6.1. Comunicación en relación al ámbito en el que se desarrolla.....	38
2.6.2. Comunicación en razón de las relaciones.	39
2.6.3. Flujos de comunicación organizacional.	42
3.1. Alcance de la investigación	46

3.2. Selección de la muestra	46
3.3. Instrumentos	46
3.3.1. Cuestionario de datos sociodemográficos	46
3.3.2. Cuestionario de comunicación organizacional.....	47
3.4. Procedimientos.....	47
3.4.1. Procedimiento para la recolección de datos	47
3.4.2. Procedimiento para el análisis de datos	48
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	49
4.1. Resultados	49
4.1.1. Características de la muestra	49
4.1.2. Comunicación organizacional	50
4.2. Conclusiones y recomendaciones.....	71
4.2.1. Diagnóstico de la comunicación organizacional	71
4.2.2. Recomendaciones	72
Referencias bibliográficas.....	75
ANEXOS.....	82
ANEXO A	83
ANEXO B	86

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	16
FIGURA 2. MODELO DE COMUNICACIÓN DE WILBUR SCHRAMM.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA 3. MODELO DE COMUNICACIÓN DE SHANNON Y WEAVER.....	33
FIGURA 4. MODELO DE COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA.....	34
FIGURA 5. MODELO DE LA COMUNICACIÓN VERBAL DE ROMAN JAKOBSON.....	36
FIGURA 6. GRÁFICA 1 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....	51
FIGURA 7. GRÁFICA 2 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....	52
FIGURA 8. GRÁFICA 3 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....	53
FIGURA 9. GRÁFICA 4 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....	54
FIGURA 10. GRÁFICA 5 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....	55
FIGURA 11. GRÁFICA 6 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....	56
FIGURA 12. GRÁFICA 7 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....	57
FIGURA 13. GRÁFICA 8 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....	58
FIGURA 14. GRÁFICA 9 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....	59
FIGURA 15. GRÁFICA 10 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....	60
FIGURA 16. GRÁFICA 1 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS SUSTANTIVAS.....	61
FIGURA 17. GRÁFICA 2 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS SUSTANTIVAS.....	62
FIGURA 18. GRÁFICA 3 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS SUSTANTIVAS.....	63
FIGURA 19. GRÁFICA 4 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS SUSTANTIVAS.....	64
FIGURA 20. GRÁFICA 5 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS SUSTANTIVAS.....	65
FIGURA 21. GRÁFICA 6 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS SUSTANTIVAS.....	66
FIGURA 22. GRÁFICA 7 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS SUSTANTIVAS.....	67
FIGURA 23. GRÁFICA 8 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS SUSTANTIVAS.....	68
FIGURA 24. GRÁFICA 9 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS SUSTANTIVAS.....	69
FIGURA 25. GRÁFICA 10 DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ÁREAS SUSTANTIVAS.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS DE LA MUESTRA.....	50
---	----

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento.

Desde el inicio de la existencia del ser humano se ha requerido crear y llevar a cabo diversos procesos que ayuden a desenvolverse en su entorno y satisfacer sus necesidades, los cuales han abarcado desde la alimentación hasta la comunicación con sus semejantes.

En la actualidad, diversas organizaciones enfrentan problemas de comunicación ineficaz, debido a la falta de control de la información, la construcción de mensajes con poca claridad, así como la atención que presta el receptor, el lenguaje que se emplea y en algunos casos, la saturación de mensajes o indicaciones.

Ante ello, es posible definir a la comunicación organizacional como *“el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización”* (Kanh, 1966, citado por Goldhaber 1984, pág. 107).

Por consiguiente, en las organizaciones del siglo XXI los colaboradores o el recurso humano, son elementos primordiales para cumplir con las actividades que den como resultado el cumplimiento de las metas y objetivos.

Por ende, la comunicación juega un papel de gran importancia, debido a que permite a los individuos trabajar dentro de una colectividad social, es decir, que las personas puedan organizarse para realizar sus tareas, a través de sus habilidades.

Ahora bien, la comunicación se puede definir como *“un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”* (Martínez, V. A. & Nosnik, A. 2002, pág. 28).

El tema de la comunicación sin duda alguna, ha sido motivo de investigación por parte de científicos y especialistas, ya que, desde tiempos remotos, el hombre ha buscado soluciones a los problemas de incomunicación.

A pesar de que el hombre ha desarrollado en las últimas décadas diversos avances tecnológicos para efectuar la comunicación con el exterior, dando un giro a la forma de comunicarse entre los individuos, de tal modo que la distancia, el lugar y

el tiempo no es un pretexto para poder interactuar, las organizaciones aún padecen problemas con la eficacia de la comunicación interna, repercutiendo gravemente en las relaciones humanas de los colaboradores, de ahí que se debe hacer énfasis en los problemas que se suscitan dentro de la organización.

La comunicación organizacional hoy en día es una herramienta de primera mano, ya que coadyuva a mejorar el ambiente interno y externo de las empresas, que si bien es cierto todas las personas pasamos más del 80 por ciento de nuestro tiempo dentro de una organización, ya sea el trabajo, escuela, familia, banco, hospital o iglesia. En consecuencia, los individuos de hoy somos catalogados como “*hombres organización, debido al tiempo que pasamos dentro de distintas organizaciones*” (Whyte ,1956 citado por Goldhaber, 1984, pág. 108).

Sin embargo, la comunicación y las relaciones entre las personas que son parte de una organización, así como el ambiente laboral, debe mantenerse en armonía, para facilitar el intercambio de información y a su vez de como resultado nuevas posibilidades de interrelación.

También mantener los canales de comunicación establecidos y funcionando de forma correcta, permitirá que la información fluya sin ningún problema entre los colaboradores. Dicho lo anterior, las interrogantes que permitirá conocer a profundidad el problema de comunicación ineficaz, son las siguientes:

1. ¿Cuáles son los factores que no permiten el desarrollo de la comunicación en la organización?
2. ¿En qué afecta la comunicación ineficaz?
3. ¿Qué percepción tienen los colaboradores de la comunicación interna?
4. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan para transmitir información?
5. ¿Qué ruido impide la comunicación entre los miembros de la organización?
6. ¿Existe retroalimentación en el proceso de comunicación?
7. ¿El emisor y receptor manejan el mismo código?

1.2. Entorno de acción.

Luego de lo antes expuesto, es importante decir que el entorno de acción de la investigación, se realizará en la Coordinación General @prende.mx, un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, cuyo objeto es llevar a cabo la planeación, coordinación, ejecución y evaluación periódica del Programa de Inclusión y Alfabetización Digital, así como los demás programas a cargo de la Secretaría de Educación Pública que contengan componentes digitales que le encomiende directamente el titular de dicha dependencia.

Así mismo, mediante oficio número SEP/UR-100/OS/0216/2020 de fecha 18 de septiembre de 2020, el entonces Secretario de Educación Pública, instruyó a la Coordinación General @prende.mx administrar los recursos humanos, financieros, materiales, bienes muebles e inmuebles, archivos, documentación, acervos digitales, bibliográficos, así como los programas, planes y acciones sustantivos inherentes a la Dirección General de Televisión Educativa (DGTVE) a que se refieren el artículo 42, del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública en vigor hasta el quince de septiembre del 2020.

1.3. Objetivo.

Realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional de la Coordinación General @prende.mx a partir del análisis de los factores internos que afectan la consecución de los objetivos institucionales y el clima organizacional.

1.3.1 Objetivos específicos.

- a) Describir las estrategias comunicacionales implementadas en cada área de la Coordinación General @prende.mx, entendiendo éstas como: área administrativa y área sustantiva.
- b) Identificar los elementos que obstaculizan los canales de difusión de la información, incluyendo el proceso interactivo de dichas áreas.
- c) Descubrir cómo afectan los elementos que obstaculizan los canales de comunicación interna de la Coordinación General @prende.mx en la consecución de sus objetivos institucionales y el clima organizacional.

CAPÍTULO 2: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

Muchos estudiosos y directivos de diversas organizaciones tanto públicas como privadas se han dedicado por muchos años a investigar y descubrir los factores esenciales del éxito empresarial.

Hay quienes han concluido que el éxito únicamente se basa en el conocimiento de la administración de los recursos y la experiencia; sin embargo, la respuesta trasciende las fronteras, debido a que muchos han desechado la oportunidad de implementar la Comunicación Organizacional en las corporaciones, siendo que esta, es de gran ayuda para poder crear un clima laboral adecuado y al mismo tiempo impulsar el crecimiento de la empresa.

Otras respuestas referentes al éxito, podría ser la capacidad económica para invertir en la organización y la habilidad para dirigir o en su caso la creatividad por parte de la alta gerencia, en realidad podríamos encontrar cientos de respuestas y caminos, pero el elemento clave en pleno siglo XXI se le denomina Comunicación Organizacional.

2.1. ¿Qué es comunicación?

Desde la aparición del hombre en la tierra, ha tenido la necesidad de comunicarse con su entorno; por ello a lo largo del tiempo ha creado diversas formas de interactuar, que va desde un grito, gestos y hasta las palabras escritas. Conforme pasan los años esos métodos se han transformando, de tal modo que de la comunicación gesticular se pasó a los medios gráficos, en los que se comenzaron a plasmar en las paredes o piedras las señales, símbolos y signos, incluso hasta escenas de la vida cotidiana; por ello, como menciona De La Torre Zermeño y De La Torre Hernández; 1995, pág.75, *“no se sabe a ciencia cierta cuando fue que el hombre pronunció las primeras palabras, pero la capacidad intelectual del hombre permite entrar en un nuevo horizonte cultural, ampliando y apropiándose cada día de conocimientos como el lenguaje que le van ayudando a expresarse más y mejores con sus semejantes, para lograr los objetivos que tenían en común”*. Si bien es cierto,

la comunicación siempre ha existido, entre los mismos animales, que se reduce en señales y sonidos. Cuando el ser humano inició a comunicarse, lo hizo por medio de señales, signos y sonidos desde antes de ser sedentario, fortaleciendo este proceso cuando pasó a ser nómada.

En realidad, el elemento más importante de la comunicación es el lenguaje, mismo que distingue al ser humano de los demás seres vivos sobre la faz de la tierra; esta única facultad se ha manifestado de distintos modos y con diversos grados de complejidad.

Recapitulando un poco sobre la historia de la comunicación, encontramos que ha sido un elemento importante para la evolución de la civilización del hombre, ya que siempre ha estado presente, motivo por el cual lo ha llevado a perfeccionar sus métodos, técnicas, procedimientos y procesos.

Remontándonos a la comunicación primitiva, con el paso de los años se ha ido perfeccionando las herramientas y las formas de establecer una interacción con sus semejantes, de tal modo que de los sonidos de la naturaleza, los tambores, las señales de humo, los corredores de grandes distancias, los palos anudados, los jeroglíficos, se llegó hasta la creación de la imprenta por Gutenberg en el siglo XV, tiempo en el cual aprovechó la reproducción masiva de textos, el cual ocasionó que la población en general tuviera mayor acceso a los escritos.

Luego de la época de la Revolución Industrial la vida del hombre dio un giro, debido a que la electricidad tomó forma como un medio de comunicación, movimiento y bienestar, dando paso al florecimiento de los cambios sociales y tecnológicos más importantes de la historia; muestra de ello, fue el surgimiento de la telegrafía, el teléfono, la radiodifusión, la cinematografía, el perfeccionamiento de la imprenta rotativa y la televisión.

El extraordinario desarrollo de los medios de comunicación, como la prensa, el cine, la radio, el teléfono y la televisión, y en la última década el "INTERNET", han hecho de los siglos XX Y XXI los "SIGLOS DE LA COMUNICACION". Debido a que gran parte de la población comienza a tener acceso a la información globalizada y la comunicación multimedia, a tal grado que los avances tecnológicos, como la

computadora representa una necesidad tanto para los trabajos de oficina, escolares, incluso personales.

El Sociólogo canadiense Marshal Mac Luhan define que *“la comunicación es un tema que ha estado de moda, sobre todo en las últimas décadas de este siglo. Ha transformado el mundo entero, no solo en los 5 continentes, sino en una “aldea global”* (Belmonte, J., 2006, pág. 56).

El acto comunicativo no se puede deslindar de la evolución de la sociedad, ya que su principal función ha sido la transmisión de conocimientos, información, ideas, emociones, habilidades y valores, mediante el empleo de signos y palabras, a fin de satisfacer sus necesidades.

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín *“communicare”* que significa *“poner en común, compartir algo”* (Richard L. & Lynn H., 2005, pág. 3). Se refiere al proceso en el cual se intercambia información o se establece un acuerdo mediante un mismo lenguaje o signo.

Luego de hacer un breve repaso por los antecedentes de la comunicación, es importante conocer la definición de este término tan importante, que sin duda todos los días hacemos uso de este recurso.

Los estudiosos de la comunicación llegan al mismo punto en su definición, señalando que en este acto se realiza el intercambio de mensajes de conocimiento y emociones; además de que interactúan entre sí mediante signos, lenguaje o símbolos:

La comunicación es el acto de transmitir y recepcionar ideas, informaciones y mensajes, es un proceso que sucede constantemente en la vida del hombre que, como ser social, encuentra su desarrollo pleno en la sociedad. Una de las formas en que participa es a través de las organizaciones, es decir, asociándose a un grupo de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines. (Enciclopedia Encarta, 2005, pág. 2)

Al igual que en el proceso de comunicación, en las definiciones varían sus elementos, unos agregan, otros quitan; pero finalmente, todos llegan al mismo punto, que es la transmisión e interacción de mensajes.

“Para que se pueda cumplir el circuito del habla, emisor y receptor debe conocer y manejar el mismo código, la misma lengua” (Ruelas, 1989, pág. 90). Estos elementos que se mencionan, es una forma de sintetizar el proceso de comunicación, el cual quedaría de la siguiente forma:

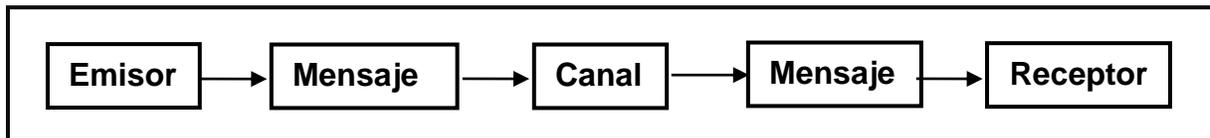


Figura 1. Proceso de comunicación

El sujeto es la persona de donde parte la información; el mensaje, se refiere a la información codificada y transmitida; el canal, corresponde al medio por el cual se envía el mensaje y el receptor, es el sujeto que o destinatario de la información enviada por el emisor. De este modo es importante aclarar, que para que la comunicación sea efectiva, ambos participantes deben manejar el mismo código.

Conforme pasa el tiempo, otros autores han ido mejorando o complementando el proceso comunicativo, mediante nuevas propuestas que se adaptan a las exigencias actuales de las organizaciones y sus colaboradores.

Carlos González (1984, pág. 36):

Junto con la evolución humana el proceso de comunicación se ha tornado más complejo al ir definiendo sus elementos, como lo es: emisor, fuente, proceso de codificación del mensaje, mensaje, proceso de decodificación, asimilación del mensaje, receptor y retroalimentación.

Por lo tanto, el acto comunicativo como parte de las cuestiones sociales, puede considerarse cambiante a lo largo del tiempo y hasta entre los interactuantes. “La comunicación es un proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno” (Richard L. & Lynn H., 2005, pág. 4).

2.2. Concepto e importancia.

La organización y la comunicación, son dos aspectos muy importantes para las diferentes ramas de la ciencia, desde la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la ingeniería y por su puesto la administración.

Por consiguiente, en nuestra vida cotidiana es común que tengamos contacto de forma constante con una organización, incluso hasta pertenecemos a alguna, pero en realidad ¿qué es una organización?

Es por ello, que es importante definir en primera instancia el término organización, que en palabras de Drucker (citado por Parés Gutiérrez, 2010, pág. 205) considera que *“una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común”*

Para otros autores, las organizaciones son consideradas como sistemas vinculados al ambiente laboral, que a su vez cuentan con un proceso de terminado que enmarca su funcionamiento y las atribuciones de cada uno de sus colaboradores.

“Las organizaciones son sistemas abiertos, en donde se tiene una intensa relación con el ambiente. Esto Significa que las organizaciones son sistemas con actividades interdependientes, ligados con coaliciones ambientales de participantes, los sistemas están incluidos en y depende de los cambios continuos y constituidos por el ambiente en los que operan” (Gámez, 2003. p.43, citado en Gómez, G. R., Soria, R.R. & López, P.T.C., 2006. P.158).

El tema de la comunicación, es de gran importancia para el ser humano, ya que a través de este proceso es posible que el individuo entre en contacto con su entorno, para adquirir o compartir conocimientos que le permitan tomar decisiones.

Este proceso ha cobrado gran importancia en los últimos años, por ello, diversos teóricos han dedicado parte de su vida a diseñar nuevos modelos y técnicas de comunicación, que le permitan al hombre efectuarlo con mayor rapidez y eficacia.

En este tenor, la comunicación se puede entender como *“un proceso, función, componente y ámbito de la gestión, actúa como eje transversal que incide, positiva o negativamente, en los diferentes subsistemas, procesos y relaciones de la organización consigo misma y con el entorno.”* (Fernández García, García Pérez, Romero Ayala, & Fernández González, 2010, pág. 306)

Otros especialistas, la definen como *“el proceso por el cual se transmite información, sentimientos y pensamientos”* (Guzmán Paz, 2012, pág. 9)

Pero para poder realizar el proceso de comunicación, se requieren de ciertos elementos esenciales, tal y como se señala a continuación:

“En el proceso de comunicación intervienen una serie de elementos importantes para hacer llegar un mensaje: El emisor, el mensaje, el canal de comunicación, el receptor, el contexto, el código, la retroalimentación, el ruido, entre otros” (Solís H., 2012, pág. 409).

Desde tiempo atrás y hasta la actualidad, los términos de comunicación y organización convergen en un solo objetivo, el cual es lograr una empresa exitosa, con trabajadores eficientes y con un clima laboral agradable, y es posible resumirlos en un solo término, Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en la organización, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce al perfeccionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad (Fernández García, García Pérez, Romero Ayala, & Fernández González, 2010, pág. 308).

Sin duda, la comunicación organizacional juega un papel muy importante dentro de las instituciones, sea pública o privada, a tal grado que se ha convertido en una herramienta fundamental y cada vez son más quienes buscan implementarla.

Carlos Fernández Collado (1991, pág.11) la define así:

“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”.

En tanto que otros teóricos consideran que *“la comunicación organizacional podría ser el proceso de doble sentido por el que se intercambian información, con un propósito, las personas que trabajan en una institución, o que tienen contacto con ella.”* (Krauss, 1983, pág. 203)

Para Andrade (citado en Rodríguez Rowe, 2008, pág. 78) precisa a la comunicación organizacional como *“la totalidad de mensajes que se intercambia entre los miembros de una organización y entre esta y su entorno.”*

La importancia de la comunicación organizacional, radica en que es considerada como un campo de conocimiento humano, que estudia los procesos que el ser humano utiliza para interactuar e intercambiar experiencias con las demás personas.

Pese a que esta disciplina es joven, algunos especialistas consideran que en la última década ha cobrado fuerza dentro del ámbito empresarial.

Por tanto, como conjunto de técnicas y actividades, la comunicación organizacional permite a las empresas recabar los resultados de diversos estudios realizados tanto al interior como el exterior, para que a partir de ahí se determinen estrategias encaminadas a facilitar el flujo de mensajes entre sus miembros y el entorno de la empresa, obteniendo como resultado una empresa exitosa.

2.3. Proceso de comunicación.

Es importante recalcar la necesidad de interactuar que tiene el ser humano, se considera que la comunicación es un *Proceso Social*, porque *“implica a personas que interactúan con diferentes intenciones, motivaciones y habilidades”*. (Richard, W.&H. Turner. (2005) p.5)

Dentro de este fenómeno social es posible situar al hombre dentro del mundo de la vida cotidiana, el cual está rodeado y en contacto con los diversos grupos que le permiten llevar a cabo el proceso de comunicación, mediante una serie de elementos.

Sin olvidar que las interacciones conllevan una carga emocional, una intencionalidad, que surten efecto cuando es recibido por el receptor y este efectúa la retroalimentación, y por supuesto siempre y cuando se utilice el canal adecuado.

A fin de ampliar el tema es necesario profundizar y definir el concepto de *“Proceso”*, que de acuerdo a David K. Berlo (1979, pág. 35) define como: *“Cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo”*.

Dicho de otro modo, todos los elementos que intervienen en cualquier proceso, se encuentran en constante movimiento y cambio entre sí, esto con el objetivo de satisfacer las necesidades y sobre todo para adaptarse a las exigencias de la nueva realidad.

Bajo este concepto, estaríamos hablando de un conjunto de acciones o actividades que se realizan o suceden de forma espontánea con un fin determinado, y que nos traslada a distintos escenarios, técnicas y grupos sociales.

Además, todo lo que ocurre en el entorno del hombre es totalmente dinámico, por la movilidad que se ejerce dentro del mensaje y del comportamiento del mismo, el cual permite determinar un resultado coherente con significado.

Entonces, un proceso es una serie de eventos que ocurren consecutivamente y en un orden y en un tiempo definido, el cual se da mediante la intervención de una serie de elementos, los cuales coadyuvan a un resultado positivo o negativo.

Varios estudios han revelado que el hombre como ser social, es el único animal facultado para poder desarrollar un código convencional denominado lengua; pero la forma de interactuar con su entorno, son infinitas, el cual puede ser mediante gestos, sonidos y símbolos; que puede ser convencionalizado, un gesto, y no convencionalizado, un grito de dolor.

La comunicación humana ocurre cuando el receptor decodifica el mensaje, responde y le asigna un significado. Los mensajes son aquellos signos y símbolos que se perciben dentro del entorno y se crea un significado.

Los significados son imágenes mentales que creamos para poder interpretar los mensajes y así poder desarrollar un sentido de entendimiento, siempre y cuando el individuo receptor pertenezca o conozca los códigos socioculturales de la comunidad en cuestión; por ello, es importante decir que la comunicación también se desarrolle como un proceso de organización, ya que mediante este acto se logra que los integrantes de una comunidad o grupo pueda establecer un acuerdo de trabajo, cooperación e interpretación, debido a que la comunicación humana no tiene un principio ni un final, pero para poder llevar a cabo ese proceso es necesario seguir una serie de pasos para establecer la comunicación, dependiendo del contexto en el que se desarrolle.

Antonio Paoli (1983, pág. 110) menciona que *“la relación comunitaria humana consiste en la emisión/ recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad; siempre y cuando el emisor como el receptor manejen el mismo lenguaje y significado, tanto de las palabras, como de los signos y símbolos; si no es así no podría realizarse la retroalimentación.”*

Por tanto, la comunicación es un proceso complejo, de carácter social, en el que se lleva a cabo un intercambio de información, verbal y no verbal, se ejerce una

influencia recíproca y se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes, que puede definirse como un proceso en el que intervienen dos o más seres o grupos sociales, que comparten experiencias, conocimientos, sentimientos; aunque sea a distancia, a través de medios artificiales.

En ese intercambio de información que efectúan los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social, porque esa es la naturaleza del hombre, no puede ser un ente apartado del entorno, para poder adquirir experiencia y satisfacer sus necesidades, requiere de la comunicación con los que se encuentran de su contexto.

2.3.1. Elementos

Para que se pueda tener mayor comprensión del acto comunicativo, es importante explicar los componentes esenciales del Proceso de la Comunicación, los cuales son necesarios para crear un ambiente laboral adecuado y a su vez permita un mejor desarrollo.

- ***El emisor (hablante):***

Elabora el mensaje con una carga de intencionalidad, desarrolla la idea que desea transmitir, la planifica y codifica la información usando un lenguaje o símbolos cuyos significados coincidan con los del receptor.

- ***El receptor (oyente):***

Recibe la información o mensaje, lo descodifica, lo interpreta, lo convierte en información significativa y realiza el *feedback* o *retroalimentación*. También recibe el nombre de destinatario.

- ***El mensaje:***

Conjunto de signos que comunican algo, de elementos informativos que el emisor envía a quien cumplirá la función de receptor; se deriva de las experiencias que tenemos y de los significados que creamos al responder e interpretar los mensajes; se considera el contenido de la comunicación.

- **El canal:**

Es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información o del mensaje del emisor y receptor; y pueden ser personales o masivos. El primero es cuando la comunicación es directa *face to face (cara a cara)*, puede ser de uno a uno o de uno a varios, mediante gestos o verbal. Los canales masivos pueden ser escritos, radiales, televisivos e informáticos.

- **El ruido:**

Conjunto de factores no planificados que pueden interrumpir o interferir en la correcta interpretación del mensaje o del acto comunicativo. Existen cuatro tipos de ruidos, el primero es el semántico, que se refiere a la jerga o lengua especializada que usan los individuos o grupos sociales; el segundo es el físico, son aquellos que se ubican en el entorno, como son claxon de coches o música; el tercero es el psicológico, se relaciona con los prejuicios, intenciones y predisposición que muestra el emisor antes el receptor; finalmente el fisiológico, se refiere a la cuestión biológica, como son sed, hambre, sueño, entre otras.

- **La retroalimentación o feedback:**

Es el hecho de que cuando se transmite un mensaje, el receptor del mismo responda al emisor de modo que su respuesta constituya un nuevo mensaje, y da a conocer como este ha revelado el sentido de la información recibida, es decir si el mensaje logró el efecto deseado.

Otros recursos que también se utilizan dentro del proceso comunicativo, son:

- **Lenguaje:**

Se considera como la facultad humana por el cual puede comunicarse con sus semejantes, a través de un sistema de signos vocales, la palabra, que pueden representarse mediante signos gráficos, orales y la escritura.

- **Lengua:**

Hablando de manera informal puede decirse que es lo mismo que idioma, pero se define como un sistema de comunicación o sistema lingüístico que una comunidad tiene.

- Signo:

Es la unidad mínima con significado en un contexto según Greimas, además de que está conformado por el significado, definición de la palabra; así como del significante, representación gráfica de la palabra.

- Símbolo:

“Es una etiqueta arbitraria o una representación de fenómenos. Las etiquetas pueden ser ambiguas, pueden ser verbales y no verbales y pueden darse en la comunicación cara a cara o en la mediatizada”. (*Richard, W.&H. Turner. (2005) pág.6*) Además, evoca valores y sentimientos, representando ideas abstractas de una manera metafórica o alegórica.

Para poder llevar a cabo el proceso de la comunicación humana, es necesario de estos elementos, que al momento del acto son simplemente herramientas que interactúan y que ayudan a una comunidad o grupo a interpretar y organizar sus necesidades, ya que el modo en el que se realiza es cambiante.

Al decir que la comunicación es un proceso, se debe reconocerse también que la comunicación humana es irreversible, esto recalca la importancia de la comunicación cuidadosa y sobre todo que está ligada al contexto en el que ocurre.

2.3.2. Contextos de la comunicación.

Cada situación de la vida cotidiana es diferente y los resultados que buscamos también son diversos, con el tema del contexto de la comunicación nos permite dejar de ver el acto comunicativo como un asunto lineal y comenzar con un nuevo proceso estratégico, que debemos conocer y profundizar en ello.

Los contextos de la comunicación se le conoce al medio en el que se realiza el intercambio de información o en el se efectúa el acto comunicativo; además de que conforman unas de las partes más interesantes para analizar el Proceso de Comunicación.

Por contexto *físico* se entiende que son aquellos factores que se ubican en el entorno, en donde se desarrolla la comunicación, como la ubicación, la distancia que hay entre los participantes, la iluminación, colores, temperatura ambiente y otros factores que permiten que los individuos se sientan cómodos o incómodos.

El contexto *social*, se refiere si la comunicación se lleva a cabo dentro de la familia, amigos, compañeros de trabajo, personas del mismo sexo, posición social y cultural, conocidos y extraños.

En cuanto al contexto *histórico*, encontramos los episodios de comunicación previos entre los participantes, el cual influye para la codificación y decodificación del mensaje. La incertidumbre es un fenómeno que puede afectar al proceso de comunicación, de acuerdo a la pirámide de Maslow- teoría psicológica que jerarquiza los distintos aspectos de las necesidades del ser humano en cinco categorías: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización, mismas que son organizadas en una estructura piramidal. De ahí que estaríamos hablando de la necesidad de seguridad que tiene el ser humano, sin este recurso puede llegar a modificar conductas y alterar comportamientos.

El contexto *psicológico*, se inclina hacia los sentimientos, emociones y la carga de humor que los participantes tienen en el momento de realizar el acto comunicativo. Es importante señalar que en este apartado existen dos sentimientos difíciles de ocultar: el amor y el odio, debido a que son incontrolables y fáciles de expresar mediante gestos.

Existe “un nivel de presión y de tensión demasiado elevado que puede arruinar el entendimiento entre los participantes contaminando el proceso”, (López-Casares Pertusa, 2008) debido a que esta carga emocional viene del entorno en el que se ubica y del interior del individuo.

Por último, el contexto *cultural*, que se define como el marco de creencias, valores, normas, costumbres y tradiciones, que se comparten en un grupo social, el cual facilita el acto comunicativo.

Sin duda alguna a lo largo de nuestras vidas constatamos que es mucho más fácil establecer interacción con aquellas personas con las que compartimos más intereses, es decir, con los que nos sentimos identificados y mediante la cual nos evoca el sentimiento de pertenencia al mismo grupo social.

Cuando hablamos de los contextos, nos referimos a los entornos en el que se puede llevar a cabo el proceso de comunicación; además, nos proporciona escenarios para que los investigadores y científicos puedan analizar el fenómeno.

Es importante tomar en cuenta que *“los contextos situacionales significan que el proceso de la comunicación está limitado por una serie de factores, la cantidad de gente, el espacio entre los interactuantes, el alcance del feedback (retroalimentación) y los canales disponibles”*. (Richard L. & Lynn H., 2005, pág. 6)

A continuación, expondré siete contextos de la comunicación:

- **Comunicación intrapersonal:**

Es un dialogo que ocurre de forma interna en el individuo y puede ocurrir frente a otra persona, se incluye la imaginación, soñar y resolución de problemas mentales. Lance Morrow (citado en Richard L. & Lynn H., 2005, pág. 8) dice que *“la mayor parte de la conversación con uno mismo se refiere a asuntos menores; mezquindad, autojustificación, rabietas momentáneas”*.

Además, se considera que en este contexto se forman impresiones y se toman decisiones; se realiza lectura de símbolos y signos, observación y análisis del ego y autoestima. Es una forma de comunicarse consigo mismo.

- **Comunicación interpersonal:**

Es la comunicación más conocida y estudiada a lo largo de los años, y que se le ha denominado comunicación *face to face* o cara cara, porque únicamente existen dos participantes. En este caso, existe la posibilidad de utilizar gran cantidad de canales desde los cinco sentidos (boca, oído, vista, olfato y táctil) hasta los medios artificiales.

- **Comunicación en el grupo pequeño:**

Refiere a la comunicación con un grupo de gente que trabajan y persiguen un mismo fin. Algunos estudiosos contemplan que esta agrupación debería estar conformada entre cinco y siete personas, pero en realidad es un factor poco importante, ya que el único problema sería que entre mayor crecimiento tenga el grupo, mayor decrecimiento tendrá la aportación individual, ya que la toma de decisiones se realiza en grupo, lo cual dificulta la tarea.

- **Comunicación organizacional:**

Un cuarto contexto es la comunicación organizacional, y corresponde a la comunicación que existe dentro de un organismo, en el cual se da la comunicación ascendente (subordinado-jefe), descendente (jefe-subordinado), horizontal (empleados en el mismo nivel).

En este contexto existe una clara visualización de la jerarquía; también se retoman los temas de ética, denuncia, formación laboral, comunicación formal (como oficios, memorándum, circular, carta, periódico) e informal (rumores, chisme). Este último puede verse a partir de la subjetividad, ya que no sigue patrones de comportamiento.

- **Comunicación pública:**

Es la comunicación que tiene a un amplio grupo de oyentes/audiencia y se relaciona con la retórica; el cual consiste en unir al orador con la audiencia. En este caso por lo regular existe un ponente que explica un tema o emite un discurso ante un grupo de personas, los cuales llevan a cabo la retroalimentación, mediante su participación a la de analizar y criticar el texto.

- **Comunicación de masas:**

Se refiere a los canales por el cual fluyen los mensajes en masa, dirigidos a grandes audiencias. Los medios que se utilizan son el periódico, radio, televisión, CD ROM, email, internet o DVD. Un ejemplo muy claro son los noticieros, en el cual existen uno o dos conductores y una masa de audiencia.

- **Comunicación intercultural:**

Se da cuando existe comunicación entre miembros de diferentes herencias culturales. Se considera que también se utiliza la comunicación interpersonal, cuando, por ejemplo, una persona de China interactúa con una alemana. En este caso ambos participantes provienen de tradiciones, costumbres, conocimientos y estilos de vida, totalmente diferentes; pero aún así pueden lograr una comunicación efectiva.

De este modo se explica un sistema básico en el que se divide el amplio campo de la comunicación; además nos ayudan a explicar el proceso de comunicación, a partir del entorno o contexto en el que se lleva a cabo.

2.4. Orígenes de la Comunicación Organizacional

El nacimiento de las organizaciones nos remonta a la historia de la evolución del ser humano, debido a que desde sus inicios ha tenido la necesidad de comunicarse y posteriormente agruparse con sus semejantes para desarrollar actividades que les permitiera interrelacionarse, intercambiar ideas, así como conseguir los alimentos necesarios para su comunidad.

“La organización surge como un elemento esencial, necesario para realizar la labor de caza, primera actividad importante a la que el hombre se dedica a fin de obtener el alimento que necesita para su subsistencia” (M. Blau & R. Scott, 1980, pág. 460)

De alguna forma, las organizaciones también han existido desde tiempos ancestrales, por ejemplo, cuando el hombre se organizaba para realizar construcciones de beneficio colectivo, distribuían las actividades para cada uno de los habitantes del pueblo, de tal modo que el proyecto resultara un éxito.

Tan solo estos pequeños pasajes de la vida, nos llevan hasta principios del siglo XX, que es cuando se desarrollaron y esparcieron ampliamente las teorías formales de la organización, debido a que establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones o hacen suposiciones acerca del rol de la comunicación dentro de las organizaciones “eficientes”.

De acuerdo a Rivas Tovar (2009, pág. 114), las teorías de la organización se pueden resumir en cinco categorías básicas:

- **Teorías Clásicas:**

Esta corriente de pensamiento administrativo propuesta por Taylor (Viloria & Luciani Toro, 2015, pág. 126), es considerada como una respuesta a la industrialización, debido a que a partir de ese momento se desarrolló una nueva forma de medir el trabajo de las personas, un entrenamiento adecuado y desarrollo

de los trabajadores, así como la unión de los colaboradores para cumplir con los objetivos de la empresa y finalmente se fomentó la idea de que el trabajo y la responsabilidad debe asumirla tanto el trabajador como la alta gerencia. Es importante resaltar que, durante este período, también se estableció el incentivo para todo aquel empleado que desempeñara un esfuerzo adicional.

- **Teoría Funcional:**

A través de esta teoría Henry Fayol (Viloria & Luciani Toro, 2015, pág. 127) realizó un cambio en el pensamiento administrativo, con la propuesta de que toda organización tiene como eje 5 funciones básicas, seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración; además de sus 14 principios básicos para que una empresa funcione con eficiencia. Sin embargo, con el impulso que le proporcionó a los colaboradores son sus propuestas, dio pie al surgimiento de los primeros sindicatos.

- **Teoría Burocrática:**

La propuesta de Weber se basa en establecer reglas, controles y jerarquías dentro de la organización, además considera que los trabajadores actúan conforme a las exigencias del puesto y no sobre la relación de amistad, familiar o pertenencia. También estipula que tanto las responsabilidades y las tareas están debidamente definidas conforme al puesto. El punto medular de este teórico es desarrollar empresas 100 por ciento eficientes.

- **Teoría de las Relaciones Humanas:**

Esta teoría contó con la participación de diversos pensadores como Mayo, Follet, Maslow, Herzberg y Mc Gregor, quienes concluyeron que una organización se exitosa es aquella que presta atención a los aspectos emocionales del trabajo y fomenta la participación de los trabajadores, de tal modo que los resultados serán visibles en el incremento de la productividad.

- **Teoría de la Autocriticabilidad Organizada:**

Este es uno de los postulados más actuales del ámbito administrativo y fue desarrollado por Humberto Maturama y Francisco Varela en 1980. Estos teóricos proponen una red de procesos u operaciones, en donde los trabajadores puedan crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del entorno.

Sin duda, las teorías antes expuestas han influido en el desarrollo de las organizaciones, dando pie al nacimiento del concepto de empresa moderna, el cual surge durante la industrialización y refiere a que fue en esa época cuando comenzaron a crecer y dejaron de ser las clásicas pequeñas empresas familiares, artesanales y agrícolas.

A partir del desarrollo del pensamiento administrativo, surgieron organizaciones como la iglesia, la cual destacaba por ser portadora de ideologías así mismo, se conformaron otras organizaciones como las escuelas, el hospital, el ejército y la prisión, las cuales fueron generadas de acuerdo a las necesidades del ser humano.

En tanto, la administración también tuvo un cambio en su estructura y se convirtió en la burocracia moderna.

2.6. Modelos de comunicación.

Con el paso del tiempo, diversos estudiosos de la comunicación han enfocado sus esfuerzos por conocer a mayor profundidad la forma en la que los seres humanos nos interrelacionamos, a continuación se mencionan los más relevantes:

2.5.1. Modelo Interaccional de la Comunicación de Wilbur Schramm.

La comunicación ha sido un estudio auxiliar y necesario para la comprensión del comportamiento humano en sus distintos espacios y tiempos; por ello a lo largo de los años ha despertado interés este tipo de estudios en sociólogos, psicólogos, matemáticos, antropólogos, lingüistas y otras áreas más, obteniendo como resultado la innovación de los modelos comunicativos.

“La comunicación es una de las más activas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano, lo cual es comprensible, ya que la comunicación es un

proceso social fundamental. Sin la comunicación, no existirían los grupos humanos y las sociedades” (Wilbur S.,1963, pág. 214)

A diferencia del modelo lineal de comunicación que propone Shannon y Weaver en la que solo participan un emisor y un receptor, en esta teoría se corrobora que el proceso de comunicación, es un proceso social porque no tiene inicio ni final; además se integran nuevos elementos como la experiencia, el cual es importante para poder codificar y decodificar el mensaje, tomando en cuenta que la comunicación humana que se efectúa de manera cotidiana está en constante movimiento.

El modelo interaccional de comunicación que propone Wilbur Schramm, es sin duda una de las teorías con mayor apego a la realidad, debido a que propone que el acto comunicativo va en dos direcciones, es decir, de emisor a receptor y de receptor a emisor.

El proceso circular de Schramm, sugiere una comunicación dinámica, debido a que en el diálogo entre dos individuos el papel de emisor le corresponde al primero que emite el mensaje, si el segundo participante descifra la señal, cumplirá con su función de receptor; pero si este último responde al mensaje y es decodificado por el otro, los cargos se invertirán.

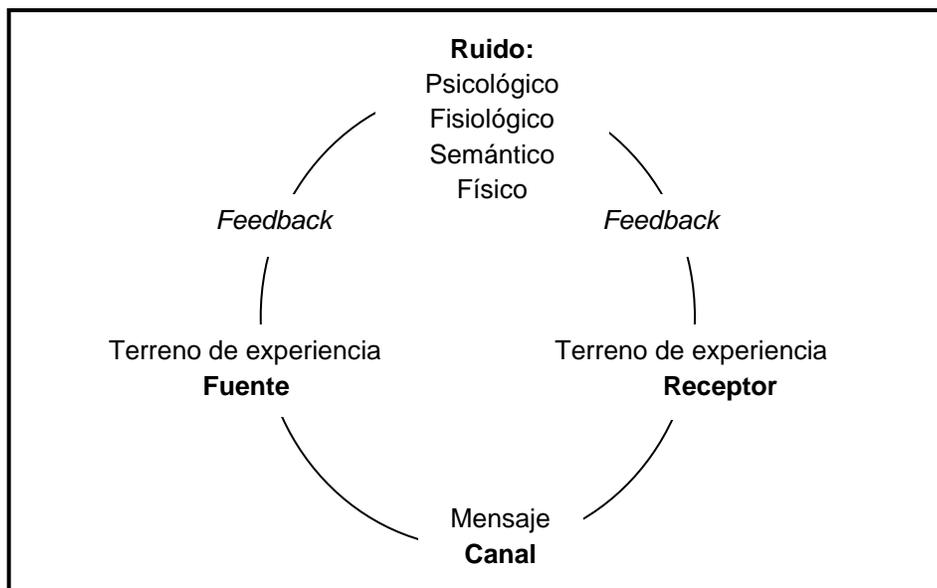


Figura 2. Modelo de comunicación de Wilbur Schramm

Aunque es importante aclarar que este juego de papeles no se puede llevar al instante, tiene que existir un lapso de tiempo para intercambiar los roles.

A diferencia de la propuesta hecha por Shannon y Weaver, que describo anterioridad, así como la del modelo interpretativo verbal de Harold Laswell, que estaba formado por cinco preguntas: ¿Quién dice qué a quién, a través de qué canal y con qué efecto?; Schramm adhiere a su propuesta además de la experiencia, un elemento esencial, el *feedback*. A continuación, expongo los elementos agregados al modelo comunicativo:

Terreno de la experiencia:

Refiere a las prácticas, usos o conocimientos adquiridos a través de las vivencias personales, culturales, modo y estilo de vida, así como de la observación cotidiana. Cada uno de los participantes en el proceso de comunicación, aporta un terreno de experiencia particular, el cual provoca la interacción y el intercambio de conocimientos, que finalmente esas experiencias influyen en el acto comunicativo.

Feedback:

Este es el elemento principal dentro del modelo de Schramm, también conocido como respuesta a un mensaje. Puede ser verbal cuando se emite una respuesta mediante signos orales (gritos, silbidos, llanto), palabras habladas o escritas (jeroglíficos, ideogramas, alfabeto) o lenguaje articulado. Cuando se realiza mediante imágenes sensoriales (visuales, auditivas u olfativas), gestos o movimientos corporales, estamos hablando del *feedback* no verbal.

El *feedback* o *retroalimentación* ayuda a los comunicadores del proceso a conocer si el mensaje fue decodificado y si está siendo recibido, además de corroborar el manejo del mismo código, el cual definirá si la comunicación es efectiva.

Este modelo permite al investigador tomar en cuenta que el código que utilizan para establecer la comunicación, proviene de la experiencia adquirida a largo del tiempo, y dependiendo de las vivencias podrán entender o interpretar el mensaje, el cual dará paso al *feedback* o *retroalimentación*, y al emitir una respuesta el intercambio de papeles emisor-receptor se efectúa.

2.5.2. Modelo de Shannon y Weaver

La comunicación humana ha sido un objeto de estudio de muchos científicos, académicos y lingüistas a lo largo del tiempo, persiguiendo cada uno distintos aspectos del proceso. Algunos partieron de otros, agregando o quitando categorías, otros trataron de iniciar un nuevo análisis; a pesar de ello, el modelo comunicativo tiene su esencia en el esbozo de la antigua Grecia hecha por Aristóteles: 1) Persona que habla, 2) el discurso que pronuncia y 3) la persona que escucha.

Ningún modelo existente hasta el día de hoy se puede considerar como exacto, en realidad se aproximan a la interacción humana, además permiten entender y comprender el cómo se lleva a cabo y qué elementos son los que se utilizan.

De este modo, dentro de la historia de la comunicación, resalta el modelo del matemático Claude Shannon, considerado como el primer modelo de comunicación, nacido fuera del ámbito lingüístico en 1947. Para el año 1949, Warren Weaver lo populariza haciéndolo accesible a todo público, de ahí que este modelo es denominado con los apellidos de los fundadores.

De acuerdo a la propuesta de Shannon y Weaver, la fuente de información es la voz en el teléfono que estructura un mensaje a través de un código; el emisor es quien la transmite; el mensaje es la voz transformada en oscilaciones; el canal es representado por el cable del teléfono; el receptor estructura el mensaje a partir de las señales recibidas y el destinatario es la cosa o persona a quien se le envía el mensaje. Dentro de este proceso informático, descubrieron que también existe ruido o interferencia a la hora de comunicarse, el cual es representado por el chirrido en la línea telefónica.

Aterrizando el modelo comunicativo dentro de la lingüística, los elementos funcionan de la siguiente manera: Una fuente o transmisor del mensaje, manda un mensaje a un receptor, que recibe el mensaje. El receptor es quien da sentido al mensaje. El canal, que es el medio por el cual se envía el mensaje, pueden ser los sentidos: vista, oído, tacto y olfato. La comunicación también incluye el ruido, que puede ser semántico cuando la jerga o lengua no coincide entre el emisor y receptor; físico puede ser el sonido de los vehículos en una ciudad, de los animales; el psicológico son los prejuicios que se hacen del receptor antes de tiempo, lo cual

interrumpe la comunicación y por último el fisiológico, cuando el o los participantes están cansados, enfermos, con sueño o hambrientos.

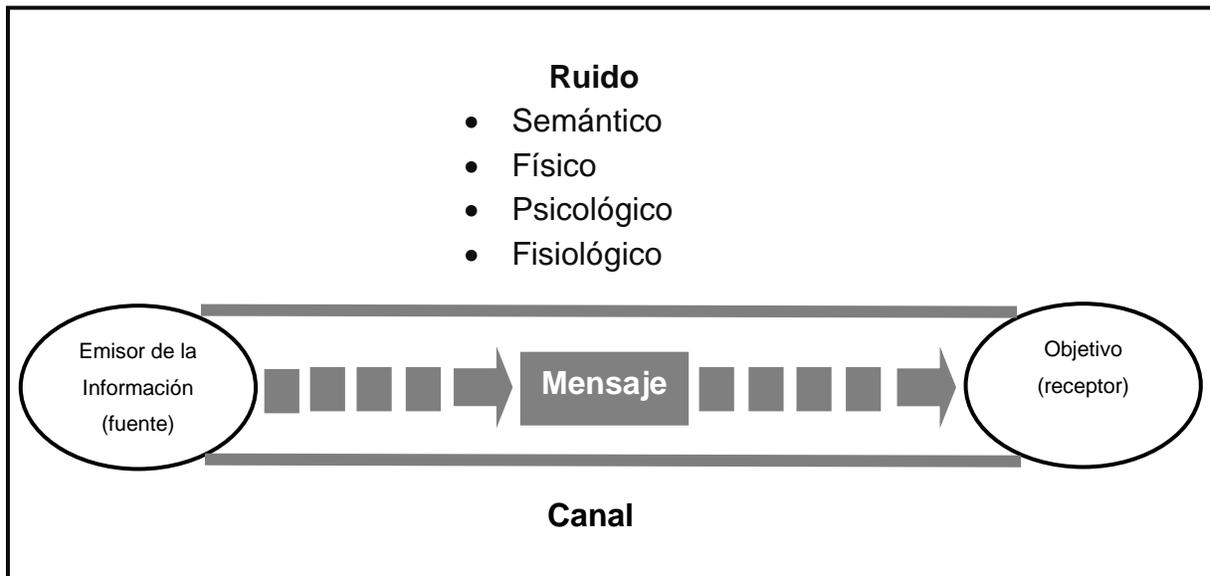


Figura 3. Modelo de comunicación de Shannon y Weaver

Hasta hace unos años, este modelo era aceptado por los estudiosos de la comunicación; sin embargo, hoy en día es criticado porque el modelo afirma que solo existe un mensaje dentro del proceso de comunicación, cuando en la actualidad se emiten varios mensajes a la vez.

En segundo lugar, como señalan Richard West y Lynn H. Turner en su libro (2005, pág. 3) *Teoría de la Comunicación, Análisis y Aplicación*; "la comunicación no tiene un inicio o un final, como lo plantean Shannon y Weaver; el acto comunicativo es cambiante y dinámico en su desarrollo y sin finalizar".

Además, sugieren un proceso unilateral, en donde uno habla y otro escucha, y al decodificar el receptor el mensaje, el proceso de comunicación concluye.

2.5.3. Modelo de la Comunicación Verbal de Roman Jakobson.

Entre los estudios a la forma en que el ser humano se comunica, también se encuentra el primer modelo lingüístico, el cual fue propuesto por el filósofo y lingüista Roman Jakobson en el año de 1960, en ese entonces era miembro del movimiento denominado Formalismo Ruso.

Este lingüista, innovó el modelo de comunicación que varios autores venían estudiando desde hace tiempo; ya que hizo sus investigaciones desde una perspectiva lingüística, el cual se asemeja en gran medida al modelo propuesto por Shannon y Weaver; pero esta nueva investigación lo denominó “Modelo de Comunicación Verbal de Roman Jakobson”.

La nueva propuesta explica que el proceso de comunicación se da cuando el emisor manda un mensaje al destinatario, pero para que este resulte efectivo, el mensaje necesita un contexto o referencia, que el destinatario pueda comprender de forma verbal; además de un código que se maneje en su totalidad o en partes tanto el emisor como el receptor; y finalmente un canal y una conexión psicológica, de tal modo que permita establecer una comunicación efectiva entre ambos participantes.

Esta nueva teoría distingue seis factores esenciales por él se llevan a cabo la comunicación a nivel lingüístico:

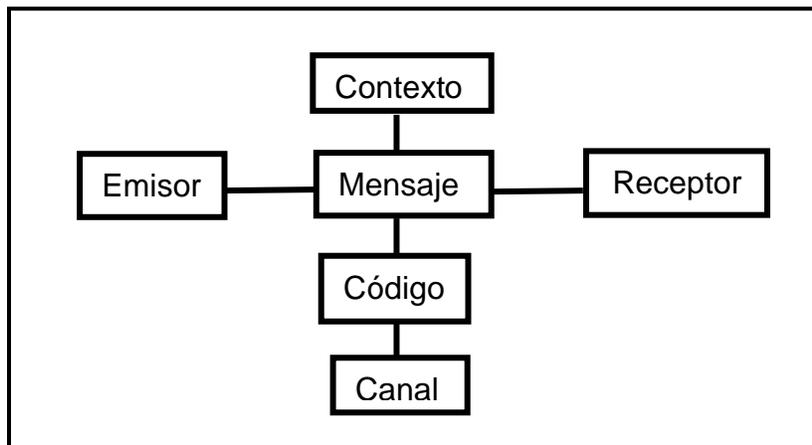


Figura 4. Modelo de comunicación lingüística

El emisor corresponde al que emite el mensaje; el receptor es quien recibe el mensaje; el mensaje es la experiencia que se recibe y transmite con la comunicación verbal; en cuanto al código, refiere al conjunto organizado de unidades y reglas de combinación propias de cada lengua natural; el canal, es el que permite establecer y mantener la comunicación y el receptor y finalmente el contexto, el cual se define como la referencia que toma el mensaje y se basa en textos informativos o expositivos.

Cada uno de los elementos que forman parte del modelo comunicativo de Roman Jakobson, desempeñan una función específica, dependiendo del énfasis con el que se emita el mensaje durante el proceso de comunicación verbal.

- Función emotiva o expresiva:

Esta toma su eje central en el emisor y la forma en que se expresa a la hora de hablar, es decir, la emoción o sentimientos que manifiesta, sea verdadera o fingida. En el lenguaje esta función es presentada mediante las interjecciones.

- Función referencial:

Se centra en el contexto, entendiendo que es en el sentido referencial y no de situación, es decir, comunicar datos, hechos o ideas, retomados a partir de textos informativos y expositivos.

- Función fática:

Se centra en el canal e involucra a los participantes de la comunicación verbal. Su función principal es establecer, prolongar o interrumpir la comunicación, para comprobar la disponibilidad del canal, se manifiesta cuando el emisor o receptor dice: ¿Me escuchas? ¡Ajà!

- Función conativa:

Se está orientada en el receptor. El hablante pretende que el oyente actúe en conformidad con lo solicitado a través de órdenes, ruegos o preguntas.

- Función poética:

Pone el acento en el mensaje, y consiste en buscar un efecto estético, con la ayuda de juegos sonoros, el cual se da mediante la metáfora o la retórica.

- Función metalingüística:

Esta función se encuentra en el código, cuando el emisor o el receptor quieren confirmar si ambos están utilizando el mismo código o no, esto cuando unos de los dos participantes preguntan el significado de alguna palabra empleada durante el proceso de comunicación.

De ahí que el modelo que plantea Jakobson sobre los factores constitutivos de la comunicación hablada, los elementos que lo conforman se relacionan con las funciones del lenguaje de la siguiente forma:

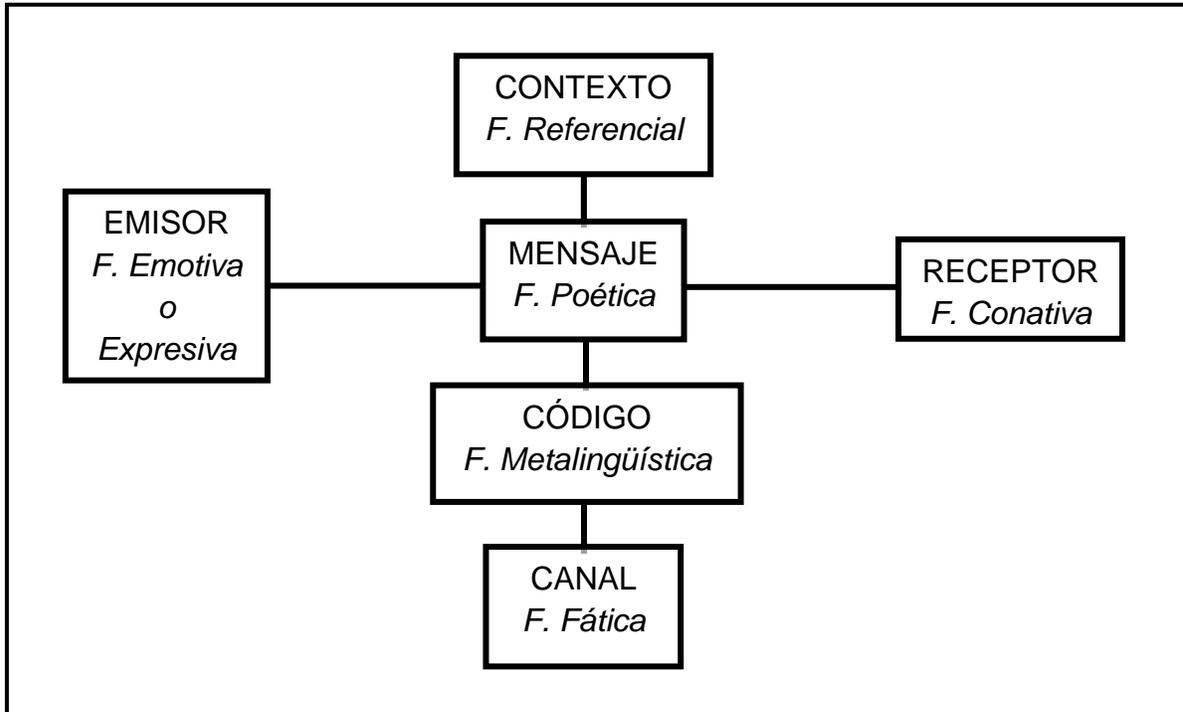


Figura 5. Modelo de la Comunicación Verbal de Roman Jakobson

Sin duda, este modelo de comunicación es el más acertado para los estudios que requieren a nivel lingüístico, ya que cada uno de los elementos tiene una función, los cuales permiten identificar el proceso de codificación y decodificación del mensaje, así como la efectividad o el impacto a nivel lingüístico.

2.6. Tipos de Comunicación Organizacional

De acuerdo a lo anterior, queda claro que una organización la constituyen diversos elementos, los cuales son fundamentales para que todas las áreas de trabajo realicen sus actividades de forma eficaz y eficiente, buscando siempre un clima laboral adecuado para los colaboradores.

Además, es importante recalcar que la comunicación juega un papel importante dentro de una organización, ya que mediante esta herramienta los miembros de la empresa establecen una relación para el desempeño de sus actividades correspondientes, dando paso al cumplimiento de las metas y objetivos previamente establecidos.

Sin embargo, la comunicación también contribuye a lograr la estabilidad de la empresa, a través de sus funciones, que de acuerdo a Katz y Kahn (1966, citado en Fernández C., 1991, pág. 346) se divide en dos niveles diferentes:

- *Nivel de organización total:*

Engloba de forma general todas las actividades que se realiza en la organización, como es la *función de producción*, la cual manifiesta su preocupación por mejorar la eficiencia en el proceso de elaboración de un producto o prestación de un servicio. Los mensajes que se emiten pueden ser para orientados a la capacitación, resolución de problemas o establecimientos de objetivos.

En cuanto a la *función de innovación*, se dirige hacia las nuevas ideas que se perciben dentro de la organización, la cual provoca novedad entre los colaboradores. Aunque es poco notorio, toda empresa se encuentra en constante innovación, por lo general esta tiende a cambiar por naturaleza; sin embargo no sucede lo mismo con las personas que laboran ahí, pocos son los que caminan de la mano con la organización.

La *función de mantenimiento*, se dedica a la socialización de las personas que integran una organización, es decir, las relaciones humanas que establecen y deben mantener para crear un clima laboral sano, la cual se logra mediante la formulación de mensajes claros y precisos, transmitido por un canal efectivo y así evitar daños en la autoestima en el trabajador, ya que este es pieza clave dentro de la empresa.

- *Nivel más específico:*

Como su nombre lo dice, se refiere a instrucciones puntuales dentro del marco de la comunicación jerárquica, mejor dicho, relación superior a subordinado y engloba a las instrucciones de trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter laboral o mejor conocido como adoctrinamiento de metas.

Por consiguiente, la comunicación organizacional tiene divisiones en función del público que atiende (interno y externo), el contexto en que las personas realizan el intercambio de información (formales, informales e implícitas), que a su vez éstas se agrupan de acuerdo al nivel jerárquico al que pertenezcan (descendente, ascendente, horizontal y diagonal).

2.6.1. Comunicación en relación al ámbito en el que se desarrolla.

La información que se genera y que a su vez se transmite en la organización, es posible clasificarla en dos tipos, tomando en cuenta el público a quien va dirigido el mensaje y sobre todo los canales que se utilicen en el envío.

Bajo este tenor, como menciona Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez (1985, pág. 137) *“el fondo y el propósito de la información están condicionados por el ámbito de su desarrollo, por la naturaleza de las relaciones que genera la comunicación y la clase de organizaciones de las cuales proviene”*, lo cual da paso a formular la siguiente clasificación.

2.5.1.1 Comunicación interna.

Si nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando de la comunicación interna, es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas.

Así, los “subsistemas” (llámese así a los empleados, sin importar el puesto que desempeñen), a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el “sistema” (se entiende como la organización en total) requiere.

De acuerdo a Hernández Sampieri (citado en Fernández C., 1991, pág. 390) la comunicación interna se define como:

“El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

2.5.1.2 Comunicación externa.

Este tipo de comunicación busca mantener o en su caso mejorar las relaciones de la organización con el público que no pertenece a la empresa, de tal modo que se

genere una imagen positiva y favorable, que permita más adelante promover tanto sus productos como sus servicios.

Se dice que esta herramienta, también cede la oportunidad de mantener contacto directo con el público exterior, de tal modo que los directivos pueden conocer los gustos, exigencias y necesidades de los usuarios.

Es por ello, que la función de la comunicación externa se concibe como de doble sentido, porque se encarga de recibir y emitir mensajes hacia fuera de la organización y se manifiesta cuando la información se dirige a los accionistas, proveedores, clientes, medios de comunicación o autoridades de gobierno.

2.6.2. Comunicación en razón de las relaciones.

De tal manera que el hombre tuvo la necesidad de crear organizaciones para poder satisfacer sus necesidades, también fue necesario establecer normas, valores, funciones y jerarquías, con el objetivo de cumplir con cada uno de los objetivos.

Pero resulta interesante este tema, debido a que conforme han pasado los años, el funcionamiento de las empresas han cambiado y se han descubiertos nuevas formas de interrelación humana que no se encuentran estipuladas como una regla, pero que sirven para poder comunicarse.

2.6.2.1 Comunicación formal.

Este tipo de comunicación no surgió de forma espontánea, sino que fue el hombre a lo largo del tiempo fue quien creó los canales de comunicación de acuerdo a las necesidades que tenía, dando paso así a organismos comerciales, industriales, religiosos, de diversión, escolares, de alimentación e industriales.

Este primer apartado se entiende que *“es el sistema de división del trabajo dentro de un organismo o empresa que da como resultado su estructura formal”* (Krauss, 1983, pág. 45)

Una de las principales características de la comunicación formal, es que los colaboradores no se relacionan con libertad, sino de acuerdo al área de trabajo al que pertenezcan, las funciones que desempeñan, el puesto que ocupan, es decir, de acuerdo a como se estipule en las normas o jerarquías de la empresa.

“En la creación de ciertas organizaciones se establece una jerarquía dada por las diferentes funciones directivas u operativas que deben desempeñar los individuos para alcanzar los objetivos por lo que fue creada la organización” (Rodil Urrego & Mendoza Trejo, 1980, pág. 76)

Bajo este tenor, es importante decir que también se debe incluir en este fragmento la comunicación formal, ya que es la encargada de intercambiar información entre las personas que integran la organización, mediante las líneas y procedimientos de comunicación establecidos.

El objetivo principal del sistema de comunicación formal es *“lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización formal”* (Fernández C. , 1991, pág. 190)

2.6.2.2 Comunicación Informal.

La comunicación informal toma como base a las relaciones humanas, debido a que es la forma en que los miembros de la empresa hacen contacto para crear un ambiente de trabajo adecuado y sobre todo cumplir con cada uno de los objetivos y metas previamente establecidos.

Una de las características principales es que los canales de comunicación o procedimientos que se utilizan son de forma espontánea, es decir, no se planean, ni tampoco se buscan los escenarios adecuados, simplemente surgen de un momento a otro.

Ahora bien, la comunicación informal se entiende como el *“agrupamiento más o menos espontáneo de los individuos que trabajan en una institución, por motivos diferentes de las actividades de trabajo”* (Fernández C. , 1991, pág. 192)

En este caso, los grupos de trabajo que conforman los colaboradores, se realiza por afinidad, ósea que los individuos son quienes eligen con quien y porque relacionarse, por ejemplo, uno de los motivos puede ser el sexo, religión, escolaridad, clase social, gustos, edad, entre otros.

Es por ello que este tipo de interrelación que se desarrolla en la organización, puede tener o no relación con las actividades de la empresa, no es una situación

obligada, incluso en la mayoría de los casos se da por una situación personal y no laboral.

Un ejemplo de lo planteado anteriormente, se manifiesta cuando uno de los colaboradores se acerca a otro compañero o compañera de trabajo, con el fin de establecer una relación de amistad, a través de la comunicación interpersonal (*face to face*).

Entonces es ahí donde damos ejemplo de este tipo de comunicación, porque de inicio el motivo por el cual se acercaron o hicieron contacto es ajeno a los intereses de la empresa, mientras que el canal de comunicación fue de forma personal y no mediante oficio, memorándum, boletín o cualquier otro documento escrito, como se encuentra estipulado en las normas internas de la empresa.

2.6.2.3 Comunicación implícita.

La gran mayoría de los autores como Carlos Fernández Collado, Florencio Rodil Urrego o Krauss, consideran que dentro de las organizaciones únicamente se distinguen dos tipos de comunicación de acuerdo a la forma en la que se interrelacionan, la formal e informal; sin embargo, Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez (1985), agregan en su libro denominado “Hacia una comunicación administrativa integral” una clasificación más llamada implícito, el cual “*se sustenta y desarrolla en los mitos, las creencias, las tradiciones de los sujetos que pertenecen al grupo de trabajo, y sólo filtra la parte de información que estos consideran razonablemente y digna de ser aceptada*”.

La comunicación implícita se destaca de las demás porque no siempre parte de hechos, sino que se basa en la experiencia y conocimientos previos que tienen interlocutores, es decir, tanto el emisor y el receptor.

Ciertamente en la mayoría de las organizaciones, los colaboradores tienden a crear una imagen de la empresa de acuerdo a sus vivencias y su desenvolvimiento dentro del área laboral; sin embargo, en el mayor número de casos, esa imagen creada en la mente de los miembros de la organización, no corresponde a los ejes rectores de la institución, por lo tanto, cada persona cree lo que quiere creer de la organización.

Una de las teorías de la comunicación que tiene participación en este canal de interrelación, es la Teoría de la Disonancia Cognitiva, la cual indica que cada una de las personas construimos una imagen o realizamos un pre juicio de nuestros colegas o de los individuos que se encuentran en nuestro entorno, y la confianza entre el emisor y receptor no es posible hasta que uno de los dos rompe con el hielo y comienza a fluir de forma adecuada y correcta la información, que en muchas ocasiones no se apega a nuestra verdadera realidad.

2.6.3. Flujos de comunicación organizacional.

Para que una organización pueda funcionar de forma adecuada y obtener beneficios positivos, es necesario utilizar una valiosa herramienta a la cual se ha tomado en cuenta en temas anteriores, y refiero a la comunicación.

Sin este elemento primordial, los trabajadores de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, no sabrían qué hacer, ni cómo hacer sus funciones y actividades correspondientes; incluso ni siquiera podrían establecer una relación con sus compañeros de trabajo y el resultado posiblemente negativo se vería reflejado en la producción.

Es por eso que una buena comunicación al interior de las organizaciones permite crear un ambiente laboral sano, satisfacción laboral y por supuesto, un desempeño óptimo de los colaboradores en todas sus actividades. Ante ello, es necesario ahondar más en este rubro y sus clasificaciones que a continuación detallaré.

2.6.3.1. Comunicación vertical.

Este tipo de comunicación se da mediante dos formas, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, donde la alta gerencia y los miembros de la organización son los principales elementos del proceso de transmisión de información, y que además tiene dos subdivisiones.

- **Descendente:**

Este tipo de flujo de comunicación abarca desde a las personas que ocupan un alto nivel jerárquico en la organización hasta los puestos más bajos o de operación, y

por lo regular aplica para emitir órdenes de trabajo o en su caso girar instrucciones a los inferiores.

Por ello, es posible definirla como la “comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos, incluye políticas, órdenes y memorandos oficiales de la dirección”. (Andrade, 2005, pág. 56) Mientras que Krauss, la conceptualiza como las que fluyen de arriba hacia abajo, a través de la cadena de mando, y que utilizan los supervisores para ponerse en contacto con sus subordinados.

- **Ascendente:**

La comunicación en este apartado fluye de abajo hacia arriba, es decir, de las áreas operativas hacia el alto mando, su principal funcionamiento es poner en contacto a los subordinados con el jefe o bien para que la alta dirección tenga conocimiento de lo que ocurre en las áreas operativas de la empresa.

De acuerdo a Guillermo Savage (citado en Nosnik, 1996, pág. 78) la define como *“aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales”*

2.6.3.2. Comunicación horizontal

La comunicación horizontal refiere a la interrelación que establecen los trabajadores del mismo rango, por decir, que ocupan puestos similares o que dentro del organigrama se encuentran a la misma altura.

Esta herramienta coadyuva a compartir conocimientos y experiencias entre compañeros, y con ello buscar soluciones a los problemas existentes, aunque también influye en la toma de decisiones de la empresa.

“Tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización, y tiende a superar diferencias y multiplicar el producto de los esfuerzos erráticos”. (Valiente, 2016, pág. 16)

El principal objetivo de este flujo de información, es integrar y a su vez coordinar los trabajos en una organización, de tal modo que todos los miembros estén

enterados de lo que sucede al interior, así como hacer llegar las quejas a los directivos, sugerencias o reportes.

2.6.3.3. *Comunicación diagonal.*

Este tipo de flujo de comunicación quizás es el menos utilizado en las organizaciones; sin embargo, es de gran ayuda para que los miembros de la organización establezcan una comunicación eficaz y eficiente, siempre y cuando el resultado de las dos anteriores no haya sido positiva.

Además, la comunicación diagonal permite que todos los trabajadores, sin importar las funciones que desempeñan, mantengan una comunicación fluida y que todos entren en contacto para generar una convivencia sana.

“Comunicación que cruza distintas funciones y niveles de una organización; es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de canales ascendentes o descendentes”. (Andrade, 2005, pág. 58)

2.6.3.4. *Rumor.*

El rumor a nivel organizacional puede ser considerado como una forma de comunicación no oficial ni comprobado a través de murmuraciones, cuya distinción particular es que durante la divulgación o circulación de la información suele deformarse porque tiende a perder o incrementar detalles del relato.

Si bien es cierto, este tipo de comunicación informal, aunque podría llamarse fenómeno social, ocurre en todas y cada una de las empresas, sin importar el giro, tamaño o razón social; sin embargo, para muchas personas este tipo de situaciones genera discusiones e inconformidades dentro de su área laboral.

Diversos teóricos han argumentado que el rumor no es un medio de comunicación confiable, ya que provoca tensiones emocionales dentro de la organización.

Aunque el rumor se ha caracterizado por ser el aspecto negativo de las organizaciones, esta herramienta es posible utilizarla para temas positivos o bien para impulsar.

Por lo que, el término rumor es posible definirlo como “la parte de la comunicación informal que se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite personalmente a través de canales informales” (Nosnik 1996, pág. 79)

El rumor siempre conlleva una carga emocional negativa, debido a la ambigüedad de sus mensajes, aunque la alta dirección puede cambiar el resultado convirtiendo el lenguaje de los mensajes en positivo.

CAPÍTULO 3: MATERIALES Y MÉTODOS

En el presente capítulo se aborda el desarrollo metodológico que se empleó en la investigación, mismo que incluye la definición del alcance de la investigación, la población de estudio y delimitación de la muestra, instrumento de investigación de campo y finalmente, los procedimientos para la recolección de datos y para el análisis de datos.

3.1. Alcance de la investigación

Desde la perspectiva de Hernández, *et al.* (2018, pág. 120), se señala que una investigación puede tener cuatro alcances pudiendo ser de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Debido a que la finalidad de esta investigación es realizar el diagnóstico de la comunicación organizacional de la Coordinación General @prende.mx., se requiere emplear un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo.

3.2. Selección de la muestra

Para el presente estudio se ha seleccionado como unidad de análisis a las personas que laboran en la Coordinación General @prende.mx. La población de estudio está conformada por 320 personas que trabajan en dicho órgano administrativo; este personal se encuentra dividido en dos áreas; el área administrativa y el área sustantiva.

La muestra estuvo conformada por 30 personas pertenecientes a las áreas administrativas y 30 personas de las áreas sustantivas. Para la selección de la muestra, se empleó un muestreo probabilístico por conglomerados.

3.3. Instrumentos

3.3.1. Cuestionario de datos sociodemográficos

Un cuestionario de datos sociodemográficos es una herramienta que permite recolectar información general sobre las personas que forman parte de una investigación.

Para efecto de esta investigación, se diseñó un cuestionario de este tipo, las variables sociodemográficas incluidas se definieron a partir de una revisión de la bibliografía; las variables incluidas son: sexo, edad, área de adscripción y, antigüedad laboral. El instrumento está compuesto de 4 ítems con opciones de respuestas dicotómicas y politómicas, de acuerdo a la variable.

3.3.2. Cuestionario de comunicación organizacional

El cuestionario es el instrumento que mayormente se emplea para la realización de un diagnóstico de la comunicación organizacional, ya que permite recolectar la mayor cantidad de información de mayor cantidad de personas de forma rápida y económica. Además, propicia la objetividad del análisis de la información, mediante análisis estadísticos.

Tomando esto en cuenta, para la presente investigación, se elaboró el cuestionario denominado *Cuestionario de comunicación organizacional*. Este instrumento mide dos variables: estrategias comunicacionales y obstáculos en los canales de difusión. El instrumento está compuesto de 10 ítems con opción de respuestas dicotómicas y politómicas, de acuerdo al caso.

3.4. Procedimientos

3.4.1. Procedimiento para la recolección de datos

Se solicitó autorización a la Coordinación General @aprende.mx para la aplicación de los instrumentos de esta investigación. Acto seguido, se realizó la selección de la muestra; como la población naturalmente se encuentra dividida en dos áreas, se seleccionaron al azar a personas de cada área.

Al personal seleccionado, se le solicitó que firmaran el Consentimiento informado, donde autorizan emplear la información que ellos proporcionen, manteniendo el anonimato. A continuación, se aplicaron los instrumentos de forma auto administrado.

3.4.2. Procedimiento para el análisis de datos

La información obtenida de los instrumentos de investigación será analizada con el programa estadístico SPSS 22.

A las variables se les aplicaron análisis de la estadística descriptiva, como: frecuencia, porcentaje, media, mediana, moda; de acuerdo al nivel de medición de cada una de ellas.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan los datos obtenidos del análisis estadístico, así como una descripción de las conclusiones a las que llevaron dichos resultados.

4.1. Resultados

4.1.1. Características de la muestra

La muestra de este estudio estuvo conformada por 60 personas; de éstas 30 pertenecen a las áreas administrativas (grupo1) y 30 a las áreas sustantivas (grupo 2).

Las variables socio demográficas consideradas fueron: sexo, edad y, antigüedad laboral.

En cuanto a la variable sexo, del total de la muestra (n=60), el 61.7% (n=37) son hombre y el 38.3% (n=23) restante, son mujeres.

Respecto a la edad, del total de la muestra (n=60), el 33.3% (n=20) son de 30 a 40 años, el 33.3% (n=20) de 40 a 50 años, el 23.3% (n=14) de 20 a 30 años y, el 10% (n=6) restante, de 50 a 60 años.

Por último, en relación a los años de antigüedad laboral, del total de la muestra (n=60), el 35% (n=21) tiene de 1 a 5 años de antigüedad, el 21.7% (n=13) de 5 a 10 años, el 15% (n=9) de 10 a 15 años, el 13.3% (n=8) menos de 1 año, el 8.3% (n=5) de 15 a 20 años, el 3.3% (n=2) de 20 a 25 años y, el 3.3% (n=2) más de 25 años de antigüedad.

Variables Socio demográficas	Áreas administrativas		Áreas sustantivas		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%
Sexo						
Mujer	11	36.7%	12	40%	23	38.3%
Hombre	19	63.3%	18	60%	37	61.7%
Edad						
20 a 30 años	5	16.7%	9	30%	14	23.3%
30 a 40 años	9	30%	11	36.7%	20	33.3%
40 a 50 años	12	40%	8	26.7%	20	33.3%
50 a 60 años	4	13.3%	2	6.7%	6	10%
Antigüedad laboral						
Menos de 1 año	5	16.7%	3	10%	8	13.3%
1 a 5 años	8	26.7%	13	43.3%	21	35%
5 a 10 años	9	30%	4	13.3%	13	21.7%
10 a 15 años	4	13.3%	5	16.7%	9	15%
15 a 20 años	2	6.7%	3	10%	5	8.3%
20 a 25 años	2	6.7%	0	0%	2	3.3%
Más de 25 años	0	0%	2	6.7%	2	3.3%

Tabla 1. Datos sociodemográficos de la muestra

4.1.2. Comunicación organizacional

Las respuestas de las 60 personas fueron graficadas según el área a la que pertenecía el personal. A continuación, se realizará una descripción de los hallazgos realizados en cuanto a la comunicación organizacional.

4.1.2.1. Áreas administrativas

En el grupo de las personas que pertenecen a las áreas administrativas son 120, quienes desempeñan tareas relacionadas a la administración, finanzas, planeación, recursos humanos, recursos materiales y jurídico. Principalmente para desahogar los trámites burocráticos que le corresponden a la institución.

¿La comunicación interna en la Coordinación se desarrolla como una actividad permanente?

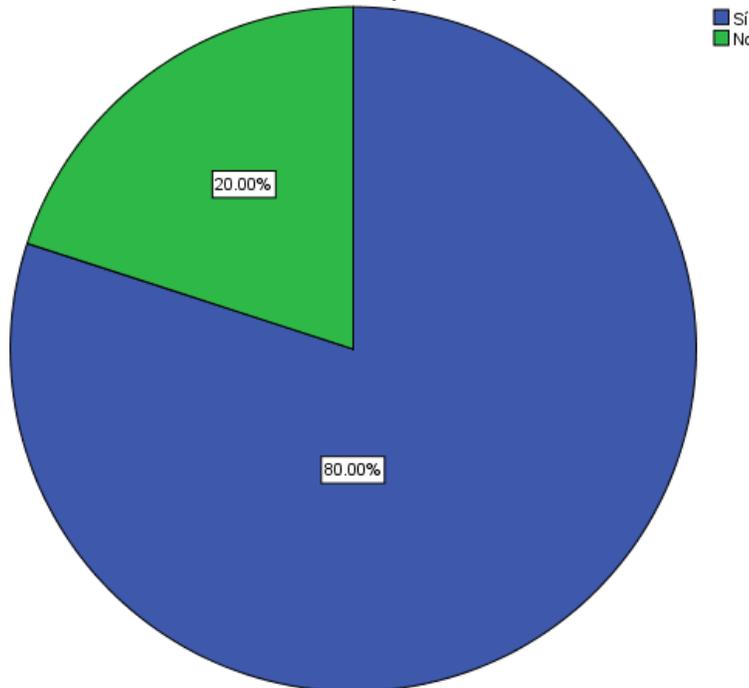


Figura 6. Gráfica 1 de la encuesta realizada a las áreas administrativas

En la anterior gráfica se observa que tres cuartas partes de las y los colaboradores de las áreas administrativas encuestados (80%), afirma que la comunicación interna en la Coordinación General @prende.mx sí se desarrolla como una actividad permanente, debido a que ellos son quienes generan esta comunicación, mientras que el 20 por ciento restante dijo que no se lleva a cabo. Lo cual significa que sí se ha hecho un trabajo de sensibilización para comunicar las acciones que se llevan a cabo en cada una de las áreas, para generar un mejor ambiente laboral.

¿La comunicación interna en la Coordinación sigue una estrategia planificada?

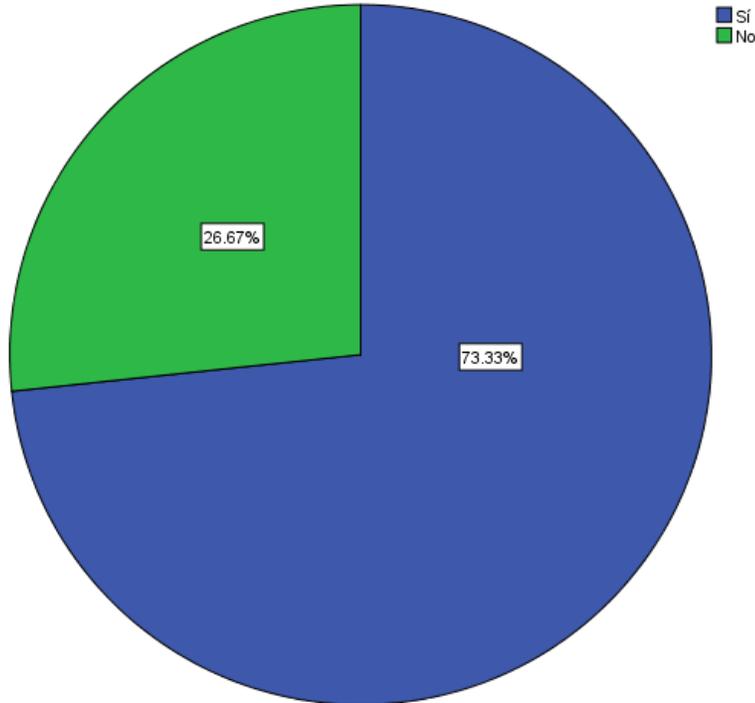


Figura 7. Gráfica 2 de la encuesta realizada a las áreas administrativas

En el mismo contexto de la comunicación interna de las áreas administrativas, del total de las personas encuestadas el 73.33 por ciento respondió que sí se lleva a cabo a cabo como una tarea planificada, mientras que el 26.67 por ciento señaló que no es así. Esto nos indica que por la operatividad que tienen que algunas áreas sustantivas como es producción, la comunicación no ha sido efectiva y esto podría causar algunos inconvenientes y malestares entre los miembros, por lo que se debería reforzar el trabajo de sensibilización sobre la importancia de esta tarea.

¿Cuáles son los canales de comunicación formales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?

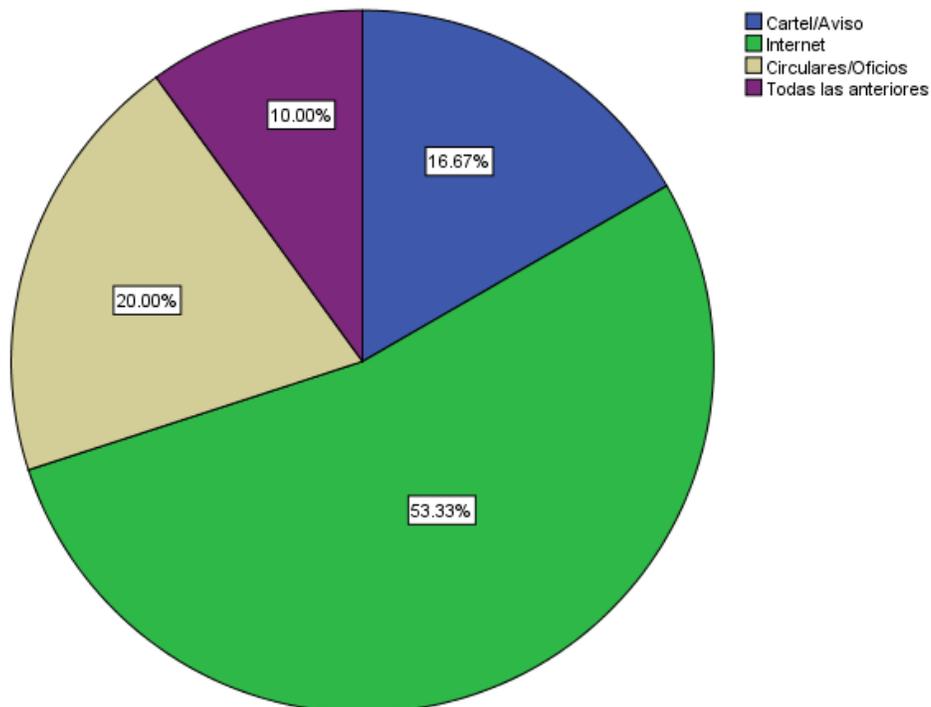


Figura 8. Gráfica 3 de la encuesta realizada a las áreas administrativas

Para informar a las y los colaboradores sobre las noticias, reuniones, acontecimientos y eventos de la institución, se utiliza en su mayoría (53.33%) el Internet, mediante el correo electrónico, la página web, redes sociales, intranet y los newsletter. El segundo canal que más utilizan para informar son las circulares y oficios (20%), a través de ellos las diferentes áreas da a conocer los requerimientos e instrucciones. También utilizan un canal de información como los carteles y aviso (16.67), para informar sobre algunas actividades, lo que podría generar en algunas ocasiones inconvenientes y desinformación entre sus integrantes. Por último un 10 por ciento de los encuestados mencionó que las herramientas usadas para la difusión y comunicación, son todos los medios, es decir, tanto digitales como en físico.

¿Cuáles son los canales de comunicación informales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?

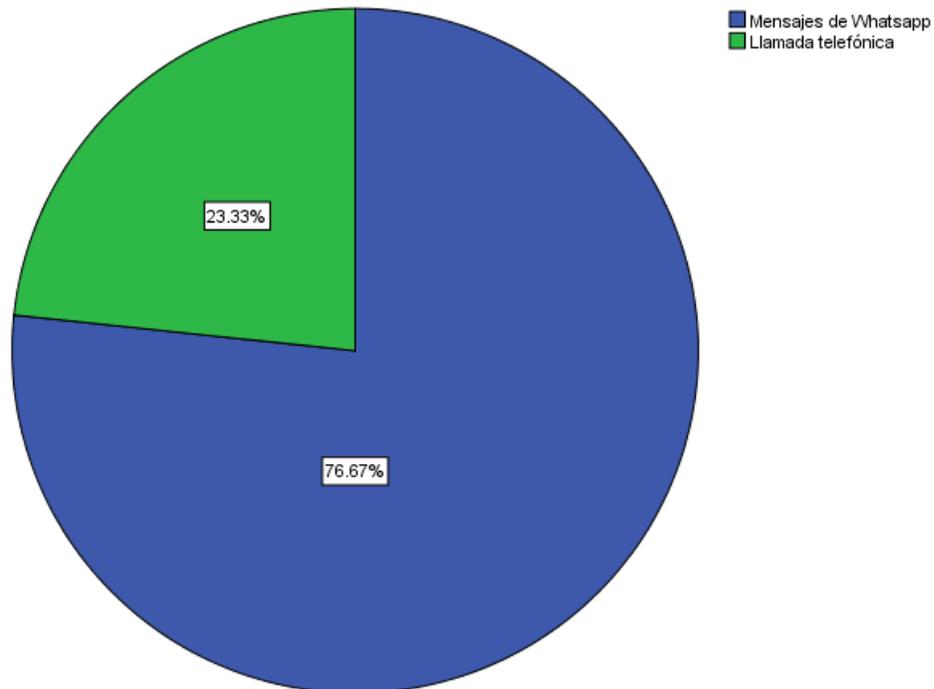


Figura 9. Gráfica 4 de la encuesta realizada a las áreas administrativas

En la gráfica se muestra que en la mayoría de las ocasiones (76.67%) utiliza los mensajes de whatsapp como una herramienta de la comunicación informal, lo que podría provocar muchas veces confusión en las indicaciones o retardo para cumplir con el objetivo. En ese sentido, solo el 23.33 por ciento afirmó que este tipo de comunicación se lleva a cabo mediante llamadas telefónicas, por lo que las indicaciones pueden resultar afectadas por alguno de los ruidos considerados en el proceso de comunicación.

¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o mal entendido con el mal manejo de la comunicación, donde la información sea ambigua, poco veraz o imprecisa?

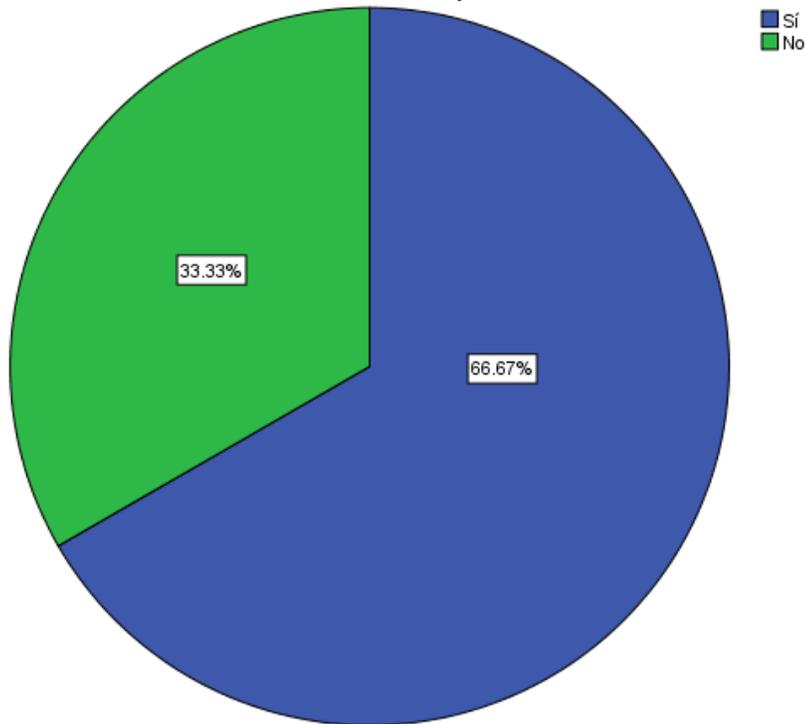


Figura 10. Gráfica 5 de la encuesta realizada a las áreas administrativas

En la gráfica 5 se observa que el 66.67% de las y los colaboradores encuestados no se ha visto afectado por malos entendidos, mientras que el 33.33 por ciento manifestó haber enfrentado circunstancias negativas por lo menos una ocasión por malentendidos relacionados con falta de información en las instrucciones de las tareas asignadas.

¿Cómo se ve afectada la productividad, el cumplimiento de los objetivos institucionales o el clima organizacional a raíz de las dificultades en la circulación de los mensajes?

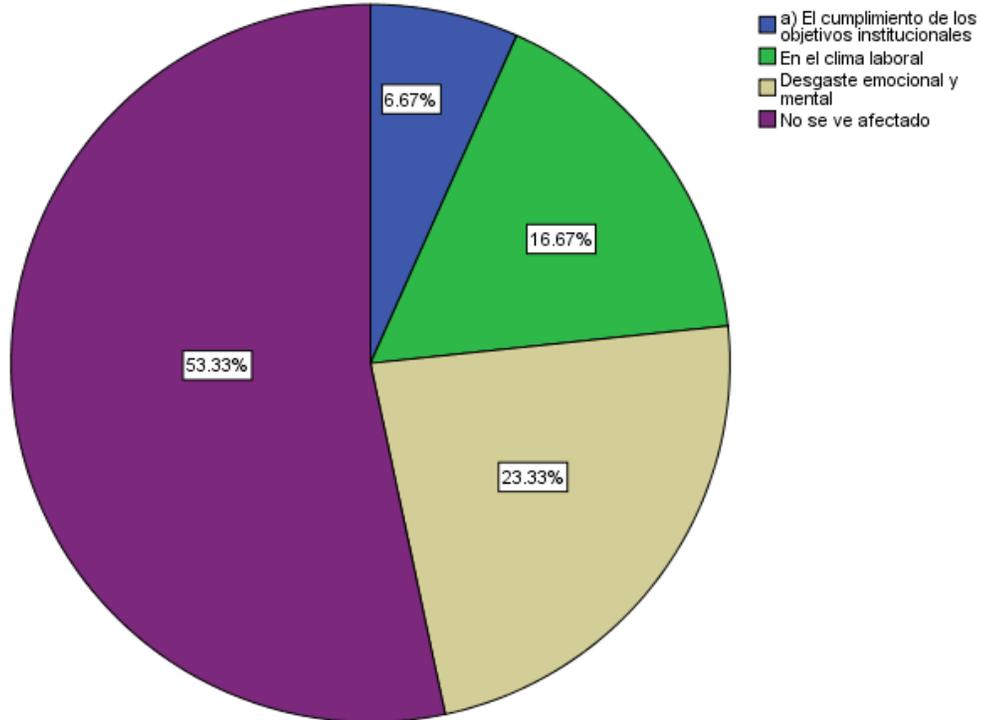


Figura 11. Gráfica 6 de la encuesta realizada a las áreas administrativas

En cuanto a la pregunta de cómo se ha visto afectada la productividad en las áreas administrativas, el 53.3 manifestaron que no han tenido ninguna dificultad, mientras que el 23.3 por ciento ha sufrido desgaste emocional y mental, el 16.67 por ciento en el clima organizacional y el 6.67 por ciento en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Si sumamos el total de las respuestas negativas, nos arroja un resultado superior a las 40 por ciento, lo que significa que puede repercutir en el desenvolvimiento de las responsabilidades individuales.

¿Cree usted que la Coordinación General utiliza las herramientas adecuadas para la comunicación entre directivos, docentes y estudiantes?

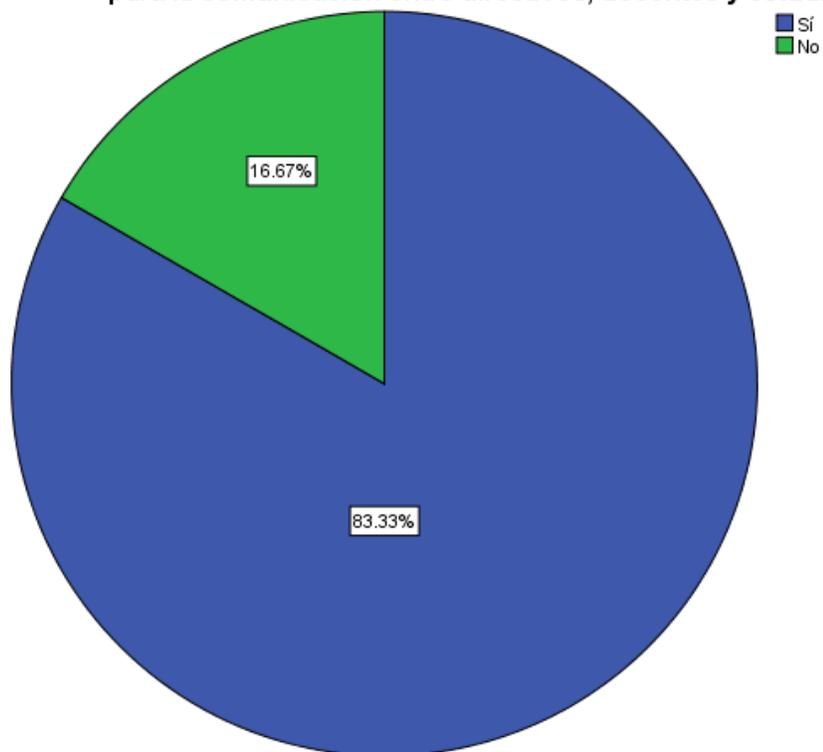


Figura 12. Gráfica 7 de la encuesta realizada a las áreas administrativas

En este punto de las herramientas utilizadas para la comunicación, las personas que se ubican en el área administrativa (83.33%) manifestaron que sí son adecuadas, mientras que el 16.67 por ciento dijo que no, esto nos indica que se ha hecho un buen trabajo al momento de llevar a cabo la comunicación entre las áreas.

¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o malentendido relacionado con la falta de información o de veracidad en ella?

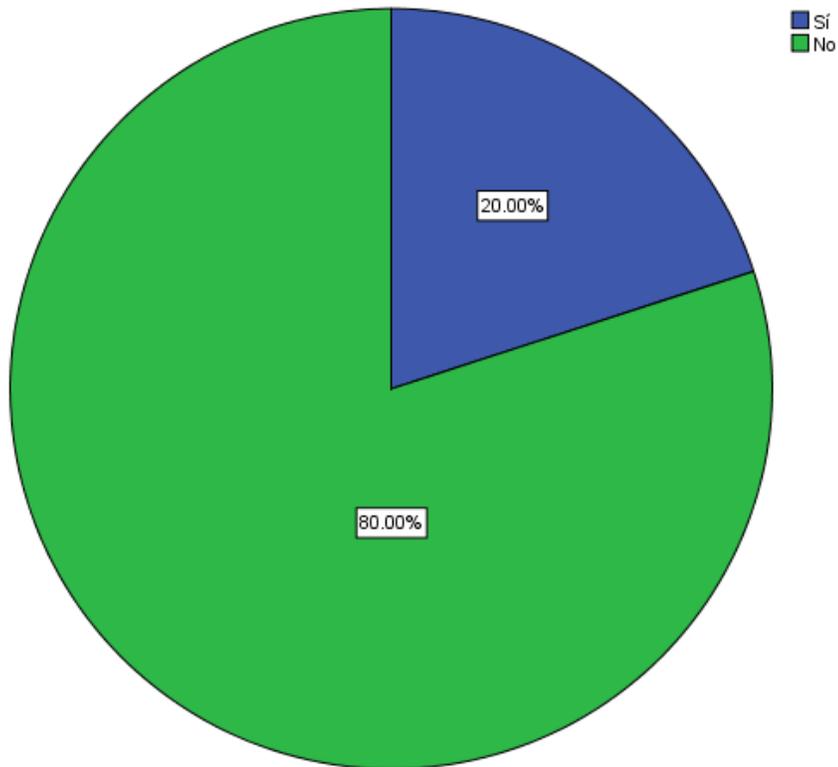


Figura 13. Gráfica 8 de la encuesta realizada a las áreas administrativas

En cuanto al tema de la falta de información o veracidad en el área administrativa, el 80 por ciento dijo no ha estado involucrado en este tipo de situaciones, mientras que el 20 por ciento señaló que sí, lo cual nos indica que la comunicación ha sido en la mayoría de las ocasiones efectivas.

¿Sus inquietudes, quejas o inconformidades respecto a los canales de difusión de la información son escuchadas y atendidas en la institución?

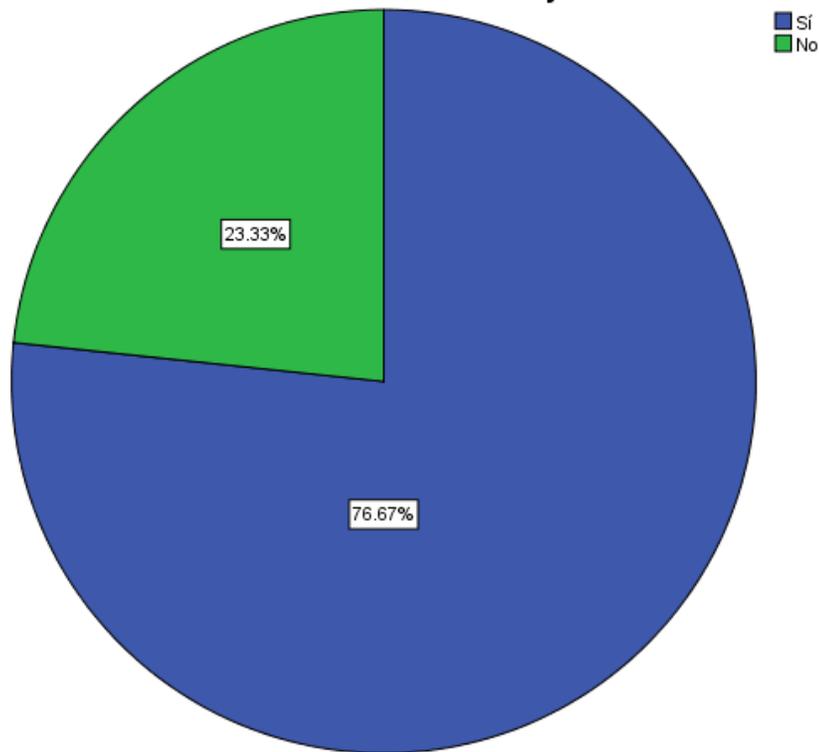


Figura 14. Gráfica 9 de la encuesta realizada a las áreas administrativas

En la gráfica 9, muestra que el 79.67 por ciento de las personas encuestadas de las áreas administrativas dijeron que sus inquietudes, quejas o inconformidades han sido atendidas, solo el 23.3 por ciento dijo que no, lo cual es necesario terminar de acentuar los mecanismos de atención, para evitar generar el efecto “bola de nieve” con el paso de los años.

¿Cómo considera que es la comunicación para llevar a cabo las tareas correspondientes?

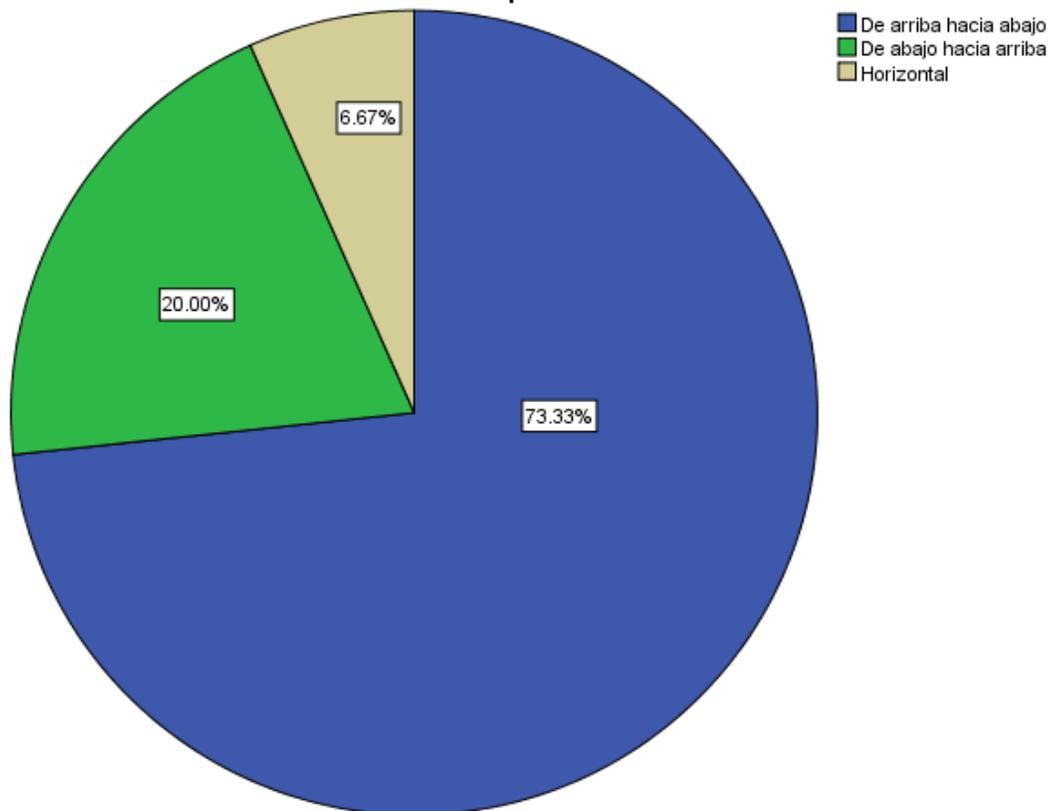


Figura 15. Gráfica 10 de la encuesta realizada a las áreas administrativas

Finalmente la gráfica 10 muestra que en el área administrativa la comunicación para llevar a cabo las tareas en su mayoría es de forma descendente (73.33%), solo el 20 por ciento es de manera ascendente y el 6.67 por ciento es horizontal. En este caso es importante señalar que hacer un cambio, ya que las organizaciones públicas y privadas actualmente buscan tener una interacción más cercana con las y los colaboradores, para elevar los índices de productividad.

4.1.2.2. Áreas sustantivas

En lo que respecta al número total de personas que integran las áreas sustantivas son 200, las cuales están divididas entre producción, servicios a la producción, capacitación y formación, proyectos estratégicos e ingeniería. Por lo que son quienes llevan a cabo las tareas operativas de los recursos educativos audiovisuales y digitales de la Coordinación General @prende.mx

¿La comunicación interna en la Coordinación se desarrolla como una actividad permanente?

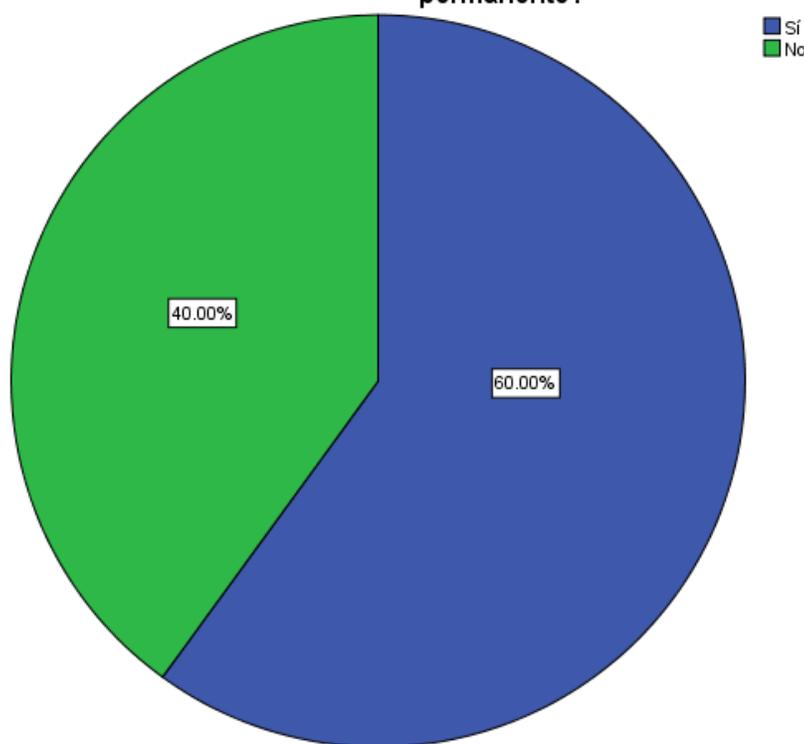


Figura 16. Gráfica 1 de la encuesta realizada a las áreas sustantivas

En la gráfica 1, muestra que el 60 por ciento de las personas encuestadas consideran que la comunicación interna se desarrolla como una actividad permanente, mientras que el otro 40 por ciento dijo que no. En este sentido, es preocupante los resultados obtenidos, ya que a diferencia de las áreas administrativas, la percepción es distinta y este grupo de colaboradores son quienes no están involucrados directamente con el tema de la comunicación organizacional, lo cual podría desencadenar a la larga conflictos y malestares.

¿La comunicación interna en la Coordinación sigue una estrategia planificada?

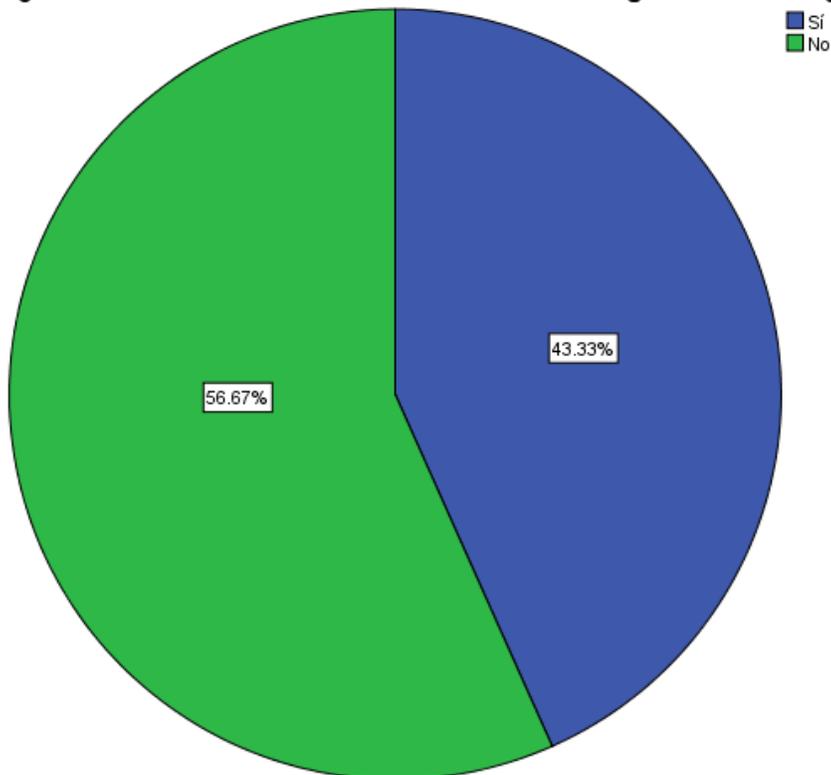


Figura 17. Gráfica 2 de la encuesta realizada a las áreas sustantivas

En cuanto a la gráfica 2, el 56.67 por ciento de las personas que se ubican en las áreas sustantivas respondieron que la comunicación interna no sigue una estrategia planificada, mientras que el 43.33 por ciento dijo que sí. De este modo, es posible deducir que no se está haciendo un trabajo efectivo y de seguimiento.

¿Cuáles son los canales de comunicación formales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?

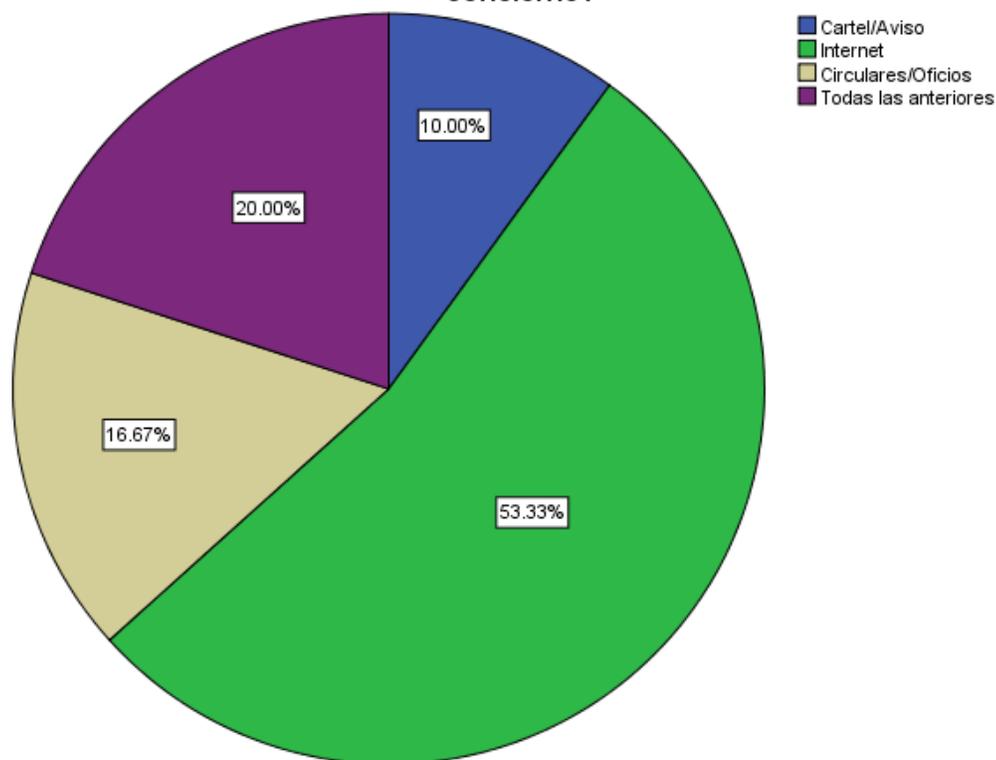


Figura 18. Gráfica 3 de la encuesta realizada a las áreas sustantivas

Al igual que los administrativos, las áreas sustantivas coinciden que la herramienta mayormente utilizada para informar sobre noticias, reuniones o eventos, es el Internet con un 53.3 por ciento, mientras que el 20 por ciento dijo que todas las opciones mostradas en esta pregunta, mientras que el 16.67 por ciento señaló que son las circulares y oficios, solo el 10 por ciento marcó que son los carteles y avisos. En este sentido, es importante seguir fortaleciendo la comunicación interna, mediante el aprovechamiento de las plataformas y herramientas digitales.

¿Cuáles son los canales de comunicación informales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?

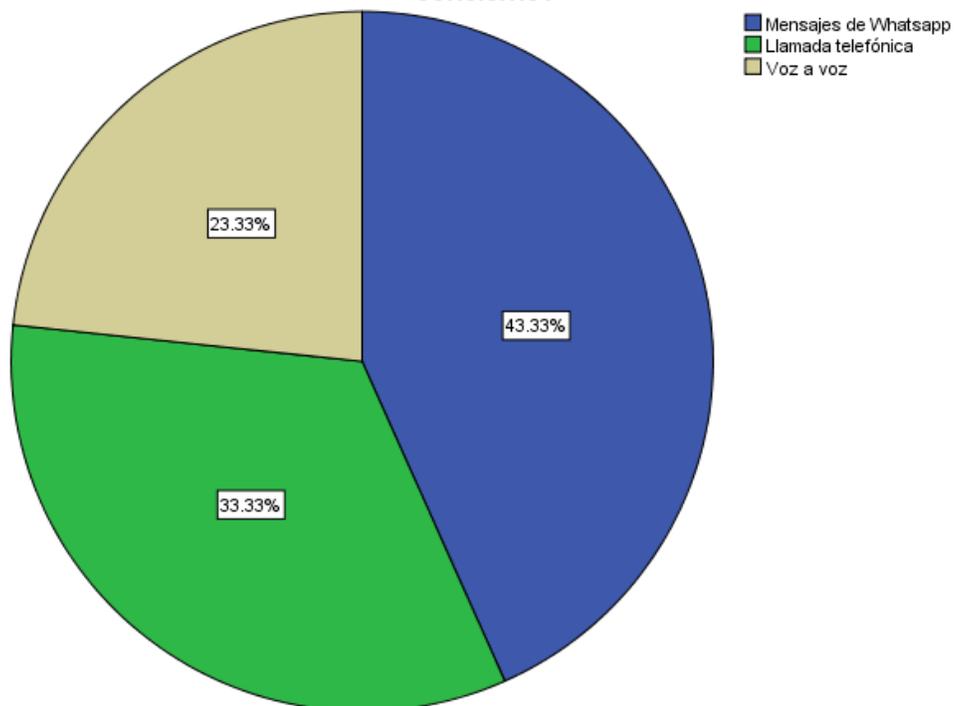


Figura 19. Gráfica 4 de la encuesta realizada a las áreas sustantivas

En lo que respecta a los canales de comunicación informales, el 43.33 por ciento señaló que se lleva a cabo mediante mensajes de whatsapp, el 33.33 por ciento por llamada telefónica y un 23.33 por ciento de voz a voz, lo cual nos indica que es importante seguir fomentando el uso de mensajería instantánea, ya que a pesar de ser informal no es efímera, es decir, queda plasmado mediante palabras escritas y con ello facilita el cumplimiento de las tareas asignadas.

¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o mal entendido con el mal manejo de la comunicación, donde la información sea ambigua, poco veraz o imprecisa?

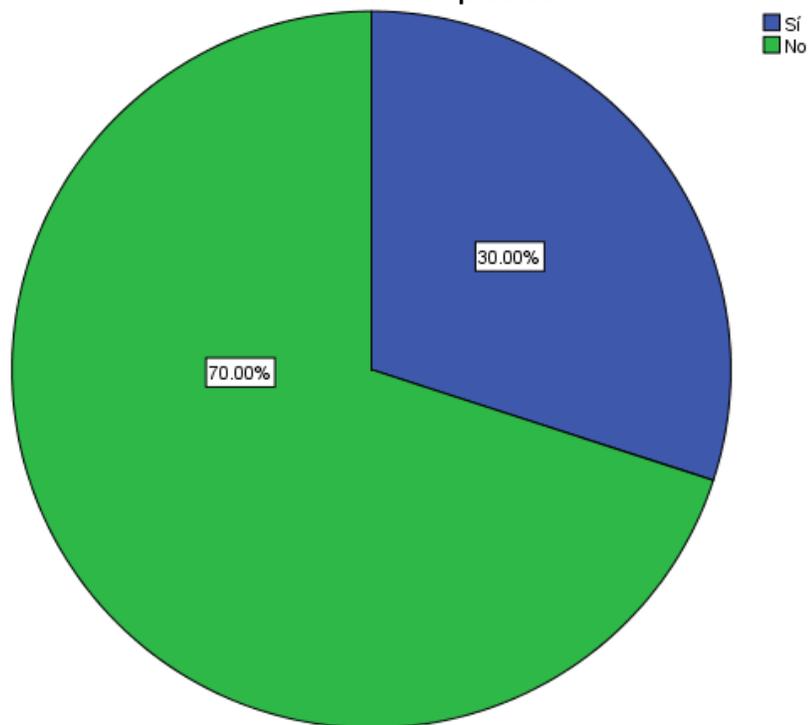


Figura 20. Gráfica 5 de la encuesta realizada a las áreas sustantivas

A diferencia de las áreas administrativas, la gráfica 5 nos muestra que las áreas sustantivas han tenido menor incidencia (70%) en cuanto a los inconvenientes o malos entendidos por la comunicación, mientras que el 30 por ciento si ha experimentado este tipo de dificultad, lo que nos indica es que por el tipo de trabajo y estrés al que están sometidos constantemente, dejan a un lado este tipo de situaciones, normalizando los sucesos profesionales.

¿Cómo se ve afectada la productividad, el cumplimiento de los objetivos institucionales o el clima organizacional a raíz de las dificultades en la circulación de los mensajes?

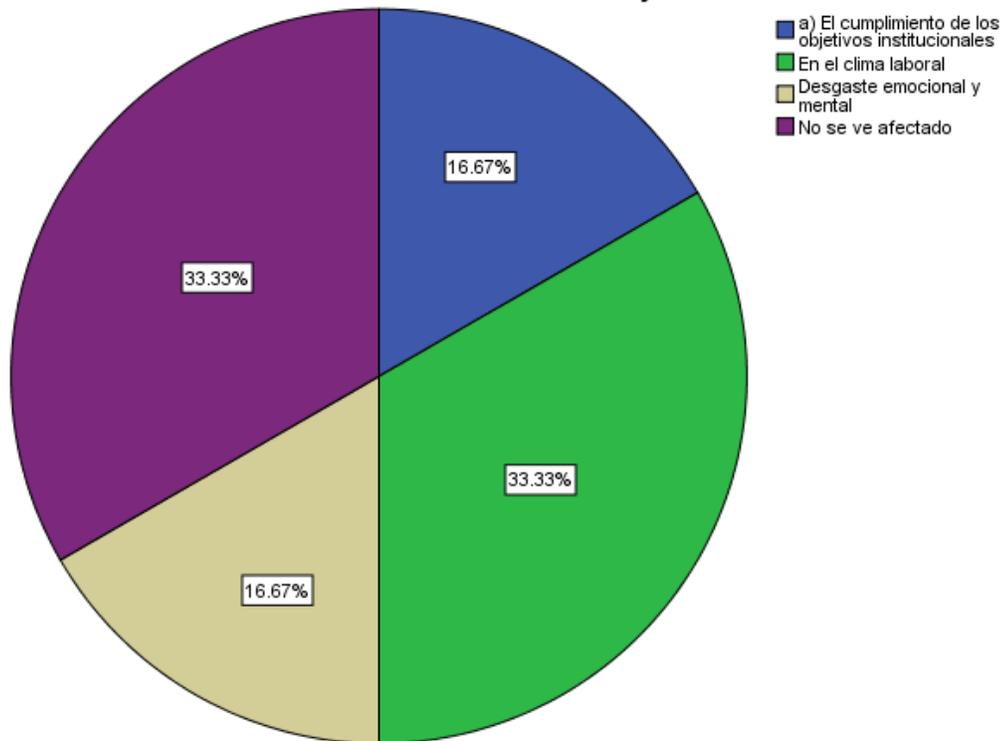


Figura 21. Gráfica 6 de la encuesta realizada a las áreas sustantivas

La gráfica 6 de las áreas sustantivas, nos detalla que el 33.33 por ciento de las y los colaboradores señalaron que las dificultades en la circulación de los mensajes se ven afectada mediante el clima laboral, aunque un porcentaje igual dijo que no. Por otro lado el 16.67 por ciento de los encuestados, dijeron que impacta en el cumplimiento de los objetivos institucionales y un porcentaje igual en desgaste emocional, esta situación es alarmante, ya que si sumamos el total de las respuestas negativas, nos arroja un resultado arriba del 70 por ciento, lo que significa que podría generar conflictos profesionales y por ende una rotación constante de personal o en su caso, tareas con resultados poco productivos.

¿Cree usted que la Coordinación General utiliza las herramientas adecuadas para la comunicación entre directivos, docentes y estudiantes?

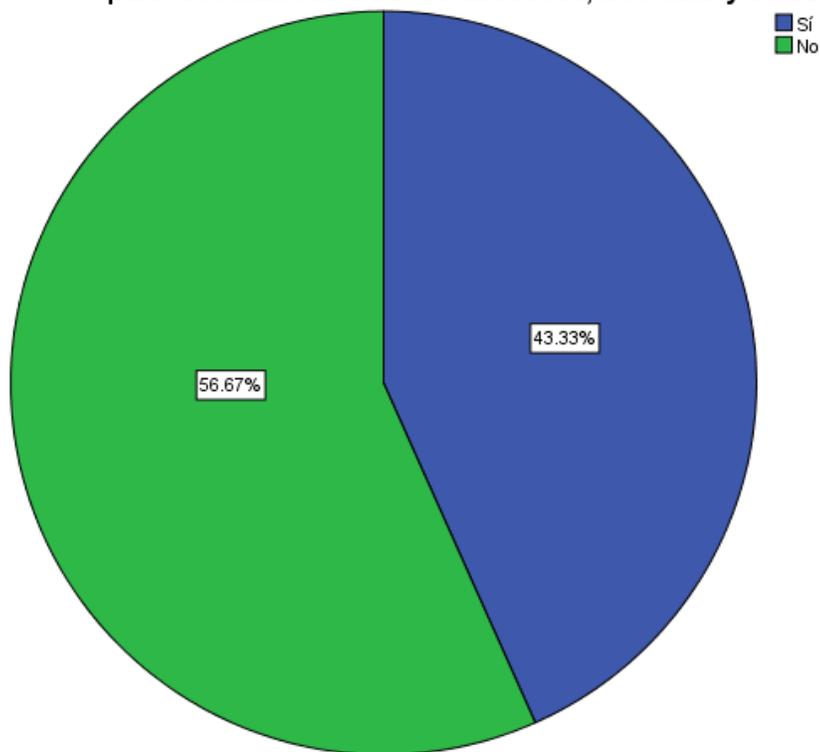


Figura 22. Gráfica 7 de la encuesta realizada a las áreas sustantivas

En este punto de la encuesta podría calificarse de alarmante, ya que el 56.67 por ciento de las personas que integran las áreas sustantivas, dijeron las herramientas utilizadas para la comunicación no son las adecuadas, mientras que solo el 43.33 por ciento señalaron que sí. Esto nos lleva a la reflexión para poder aprovechar más las herramientas como el correo electrónico para fomentar la comunicación al interior de la organización.

¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o malentendido relacionado con la falta de información o de veracidad en ella?

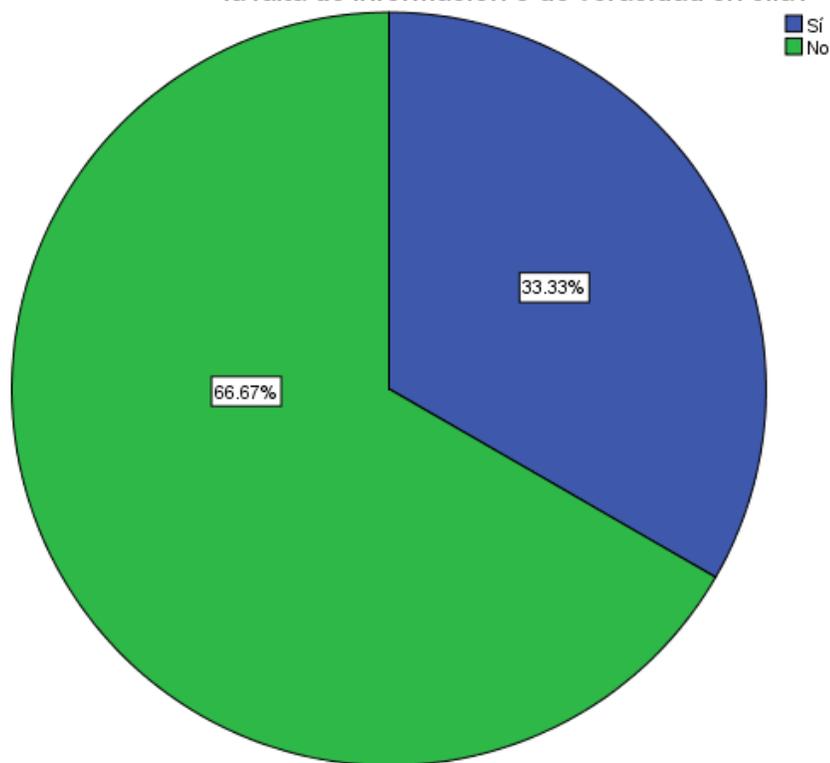


Figura 23. Gráfica 8 de la encuesta realizada a las áreas sustantivas

Al ser cuestionadas las áreas sustantivas con respecto al tema de las afectaciones que han sufrido a razón de inconvenientes o malos entendidos por falta de información o veracidad, el 66.67 por ciento dijo que no y solo el 33.33 por ciento sí. En este aspecto, es importante atender y detectar los motivos que ha generado las opiniones negativas, para evitar situaciones que desestabilicen la productividad laboral.

¿Sus inquietudes, quejas o inconformidades respecto a los canales de difusión de la información son escuchadas y atendidas en la institución?

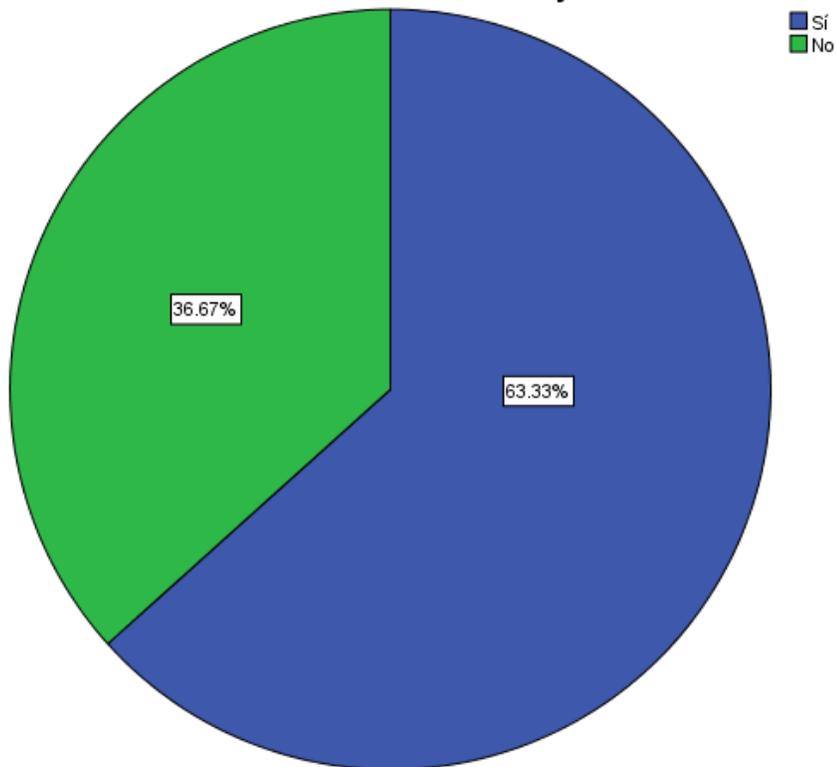


Figura 24. Gráfica 9 de la encuesta realizada a las áreas sustantivas

La gráfica 9 muestra que el 63.33 por ciento de las personas que integran las áreas sustantivas, han sido escuchadas y atendidas sus inquietudes o inconformidades, pero el 36.67 dijo que no, lo cual es importante mejorar la atención hacia los colaboradores, ya que si ellos se sienten importantes o en un ambiente de trabajo agradable, podrían estar en condiciones de elevar su productividad.

¿Cómo considera que es la comunicación para llevar a cabo las tareas correspondientes?

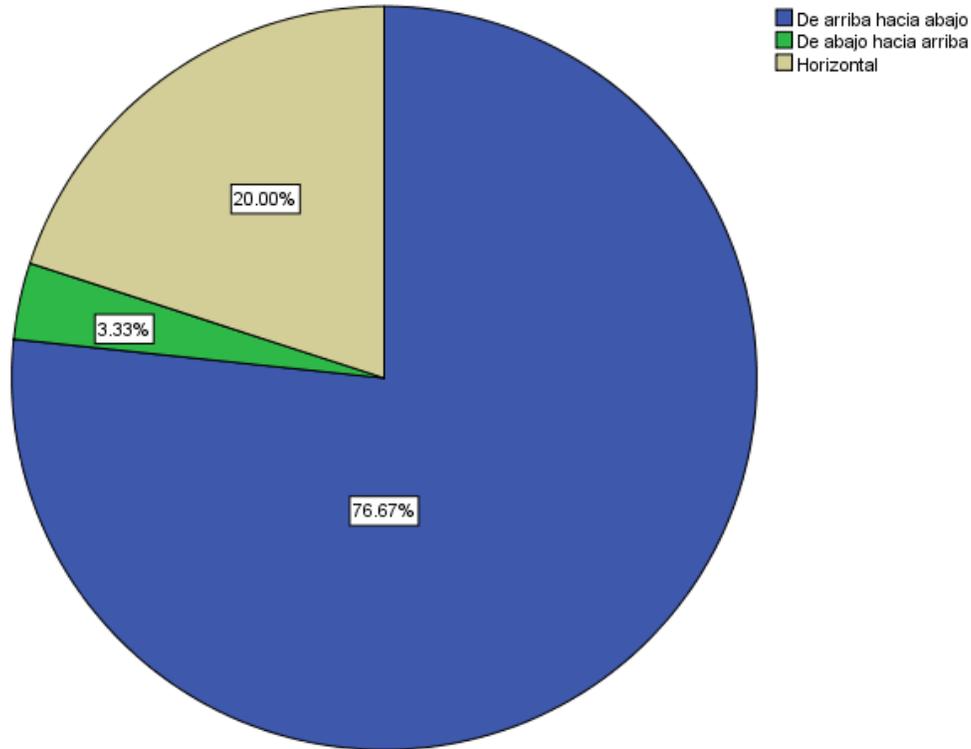


Figura 25. Gráfica 10 de la encuesta realizada a las áreas sustantivas

Al igual que el área administrativa, las personas encuestadas de las áreas sustantivas (76.67%) respondieron que la comunicación es descendente, el 20 por ciento es horizontal y solo el 3.33 por ciento es ascendente. En este sentido es preocupante que la comunicación se siga fomentando como en las antiguas organizaciones, donde solo el jefe tenía el poder para diseñar los objetivos, de tal manera que es importante involucrar más a las y los colaboradores, para conocer sus ideas, las soluciones a los conflictos y con ello, haya una interacción al interior, que como resultado un ambiente laboral adecuado y logren identificarse con la organización.

4.2. Conclusiones y recomendaciones

4.2.1. Diagnóstico de la comunicación organizacional

El siguiente informe corresponde al diagnóstico de la comunicación organizacional en la Coordinación General @prende.mx, a partir del análisis de los factores internos que afectan a la consecución de los objetivos institucionales, el desarrollo profesional de las y los colaboradores, así como el clima organizacional.

La forma como se recolectó la información fue a través de encuestas aplicadas a personas que laboran en las áreas administrativas y sustantivas de la institución. Estas herramientas fueron elaboradas de acuerdo a los datos requeridos para la investigación y el rol desempeñado por cada grupo, por lo cual se diseñó un solo formato de encuesta.

Así mismo dentro de la fase de ejecución, los datos recolectados fueron procesados a través de la tabulación de encuestas y estadística computarizada mediante gráficas que muestran porcentajes de cada uno de los aspectos sobre los cuales la población fue cuestionada. Los resultados de estos procedimientos fueron almacenados y organizados de manera que fue fácil su consulta para lograr una mejor interpretación de la información.

Los resultados obtenidos permitieron identificar factores que han afectado tres componentes principales de los que se ocupa esta investigación: consecución de los objetivos institucionales, el desarrollo profesional de las y los colaboradores y el clima organizacional en la institución, que se mencionan a continuación:

- **Uso de la tecnología:**

Dado que nos encontramos en una fase la convergencia tecnológica, el área de recursos humanos utiliza en su mayoría el correo electrónico y newsletter, para informar sobre los eventos y noticias, ya que todos cuentan con un equipo de cómputo y correo electrónico institucional; mientras que en comunicación formal la herramienta de mayor uso sigue siendo los oficios y circulares que corren el riesgo de ser extraviadas o averiadas. En cuanto a la comunicación informal, los mensajes de whatsapp y las llamadas telefónicas son las que ocupan mayormente, aún cuando

corren el riesgo de no ser atendidas con total prontitud, ya que los equipos celulares son de uso personal.

- **Poca importancia institucional a la comunicación:**

Por otra parte, se observa que la institución le resta importancia a la comunicación y uso adecuado de los canales de información, lo que genera conflictos internos que a su vez, deterioran el ambiente laboral y las relaciones humanas entre sus colaboradores, originando burocracia y rumor, ya que cuando lo que se comunica no se hace de manera eficiente y veraz, las personas de una organización quedan con incertidumbres, se dificulta el cumplimiento de las tareas y la materialización de los objetivos propuestos.

Otro factor que produce dificultades en la organización es la falta de empatía, ya que si bien es cierto el área administrativa por naturaleza sus funciones es estar frente a una computadora para ejecutar sus tareas, los que pertenecen a las áreas sustantivas no tienen mucha oportunidad de revisar los correos electrónicos, ya que reciben una gran demanda para estar en los estudios de grabación o locaciones, además de que no están familiarizados con los conceptos de comunicación interna y canales de comunicación.

4.2.2. Recomendaciones

Luego de analizar los resultados arrojados por el diagnóstico de la comunicación interna en la Coordinación General @prende.mx, es fundamental que la institución tome en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Documentar los procesos de comunicación interna de la Coordinación General @prende.mx, es decir, sistematizar las actividades y el modelo de gestión que se implementa, para compartir y evaluar con el público objetivo las metas y fines planteados.

2. Diseñar estrategias efectivas tanto para las áreas sustantivas como administrativas, ya que por la diferencias de actividades y cargas de trabajo, en muchas ocasiones suelen no ser efectivas.
3. Evaluar de manera periódica la información compartida a través de Internet, con el fin de aprovechar e implementar las nuevas herramientas tecnológicas al campo de la comunicación organizacional.
4. Fortalecer los flujos de comunicación informal, ya que este es símbolo de confianza, sin dejar a un lado la comunicación formal, a través de oficios membretados, invitaciones o convocatorias para generar un buen ambiente laboral.
5. Promover una comunicación horizontal para evitar que se sigan generando malos entendidos entre los directivos y los colaboradores, toda vez que se han generado circunstancias negativas relacionadas a la falta de información en las instrucciones y requerimientos.
6. Generar e implementar estrategias comunicativas que permitan el mejoramiento de las dificultades entre el equipo administrativo y sustantivo, puesto que en gran medida influyen y afectan el clima laboral de la organización.
7. Diseñar un organigrama de la organización, para establecer los procesos administrativos y de comunicación, que permita generar fluida la comunicación de manera acertada.
8. Establecer y sistematizar un protocolo de crisis de comunicación, con la finalidad de resolver los conflictos internos y externos que puedan amenazar el clima laboral en diferentes escalas.

9. Crear un área de Comunicación Organizacional, para el puntual seguimiento y evaluación de las estrategias, el cual debe ser dirigido por un especialista en el rubro.

Referencias bibliográficas

- Alonso M., E., & Ocegueda, M. V. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México: Umbral.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S.L.
- Ávila González, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. México: Unam.
- Bello, A. (2006). *Comunicación y libertad*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica.
- Bertoglio, O. J. (2004). *Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales*. México: Limusa.
- Bronstrup Silvestrin, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y pensamiento* , 26-38.
- Cervera F., L. *Comunicación total*. España: Esic.
- Corominas, A. (1999). *Modelos y medios de comunicación de masas: Propuestas educativas en valores*. España: Descleé de Brouwer.
- Dias Baptista, R. (2012). Comunicación organizacional: Simestrías y asimetrías en la era de la globalización. *Revista Latinoamericana de Comunicación* , 48-52.
- Fernández , C. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, C. C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez G., R., Soria, R. R., & López P., T. C. (2006). *Organizaciones y políticas públicas: Una mirada desde el noreste*. México.
- González, A. C. (1984). *Principios básicos de comunicación*. México: Trillas.
- Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional* . México: Red Tercer Milenio.
- Guajardo, H. (1986). *Teoría de la Comunicación Scoial*. México: Gernika S.A.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista L., P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Homs , Q. R. (1990). *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Jakobson, R. (1980). *El marco del lenguaje*. Michigan: Michigan studies in the humanities.

Jiménez, G. J. (2001). *La comunicación interna*. Madrid, España.

Krauss, M. F. (1983). *Técnicas de comunicación administrativa (Manual para jefes operacionales)*. México: Textos universitarios UNAM.

Krohling Kunsh, M. M. (2007). Comunicación organizacional en la era digital: Contextos, recursos y posibilidades. *Signo y pensamiento* , 26 (51).

Ludlow, R., & Panton, F. (1997). *La esencia de la Comunicación*. México: Hall Hispanoamericana.

M. Blau, P., & R. Scott, W. (1980). Naturaleza de las organizaciones. En F. Rodil Urrego, & F. Mendoza Trejo, *Conceptos fundamentales sobre la organización* (págs. 13-16). México: Trillas.

Martín, G. A., & Hopkins, N. F. (2008). *Comunicación interna*. España: Vértice.

Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica: Manual Gerencial*. México: Trillas

Paoli, J. A. (1983). *Comunicación e información: Perspectivas teóricas*. México: Trillas.

Parés Gutiérrez, I. (2010). La institución educativa: Un tipo de organización. *Revista Panamericana de Pedagogía* , 41.

Pimienta, M. L. (s.f.). Comunicación organizacional: Los stakeholders legitiman a la organización. *Aula* , 80-83.

Queris-Rojas, M. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *ingeniería industrial* , 161-174.

Richard L., W., & Lynn H., T. (2005). *Teoría de la comunicación: Análisis y aplicación*. México: Mc Graw Hill.

Alonso M., E., & Ocegueda, M. V. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México: Umbral.

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S.L.
- Arango Navarro, F. A., & Pulgarín Restrepo, L. F. (s.f.). *Origen y la evolución de la comunicación organizacional en Antioquia, a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2013, de lasallista.edu:
<http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/59/1/65-90.pdf>
- Ávila González, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. México: Unam.
- Bech, J. A. (2011). *Los modelos de comunicación y los límites del estructuralismo*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de Scribd:
<http://es.scribd.com/doc/57531413/LOS-MODELOS-DE-COMUNICACION-Y-LOS-LIMITES-DEL-ESTRUCTURALISMO-2>
- Bello, A. (2006). *Comunicación y libertad*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica.
- Belmonte, J. (07 de Marzo de 2006). *Antecedentes de la comunicación humana*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2013, de Comunicación humana:
<http://com2cue.blogspot.com.ar/2006/03/antecedentes-de-la-comunicacin-humana.html>
- Bertoglio, O. J. (2004). *Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales*. México: Limusa.
- Bronstrup Silvestrin, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y pensamiento*, 26-38.
- Castaño Duque, G. A. (s.f.). *Seminario de teoría administrativa*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2013, de Universidad Nacional de Colombia:
www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.8/68Organizacion_continuacion4.htm
- Cervera F., L. (s.f.). *Comunicación total*. España: Esic.
- Corominas, A. (1999). *Modelos y medios de comunicación de masas: Propuestas educativas en valores*. España: Descleé de Brouwer.
- Días Baptista, R. (2012). Comunicación organizacional: Simestrías y asimetrías en la era de la globalización. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 48-52. Recuperado el 09 de Noviembre de 2013, de Google Aca.

- Enciclopedia Encarta*. (2005). México.
- Fernández , C. (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández García, Y. M., García Pérez, J. M., Romero Ayala, R. A., & Fernández González, J. J. (Junio de 2010). *La comunicación organizacional*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2013, de Biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/898/Comunicacion%20Organizacional.htm>
- Fernández, C. C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: Mc Graw Hill.
- Flores de Gortari, S., & Orozco Gutiérrez, E. (1985). *Hacia una comunicación administrativa integral*. México: Trillas.
- Gómez G., R., Soria, R. R., & López P., T. C. (2006). *Organizaciones y políticas públicas: Una mirada desde el noreste*. México.
- González, A. C. (1984). *Principios básicos de comunicación*. México: Trillas.
- Guajardo, H. (1986). *Teoría de la Comunicación Social*. México: Gernika S.A.
- Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional* . México: Red Tercer Milenio.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista L., P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Homs , Q. R. (1990). *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Jakobson, R. (1980). *El marco del lenguaje*. Michigan: Michigan studies in the humanities.
- Jiménez, G. J. (2001). *La comunicación interna*. Madrid, España.
- K. Berlo, D. (1979). *El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica*. México: El ateneo .
- Krauss, M. F. (1983). *Técnicas de comunicación administrativa (Manual para jefes operacionales)*. México: Textos universitarios UNAM.
- Krohling Kunsh, M. M. (2007). Comunicación organizacional en la era digital: Contextos, recursos y posibilidades. *Signo y pensamiento*, 26(51).
- López-Casares Pertusa, H. (Diciembre de 2008). *Comunicación en clave de emoción*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de Excellence executive:

http://eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=176:helena-lopez-casares&catid=35:articulos-publicados&Itemid=57

- Ludlow, R., & Panton, F. (1997). *La esencia de la Comunicación*. México: Hall Hispanoamericana.
- M. Blau, P., & R. Scott, W. (1980). Naturaleza de las organizaciones. En F. Rodil Urrego, & F. Mendoza Trejo, *Conceptos fundamentales sobre la organización* (págs. 13-16). México: Trillas.
- Martín, G. A., & Hopkins, N. F. (2008). *Comunicación interna*. España: Vértice.
- Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica: Manual Gerencial*. México: Trillas.
- Monroy Hoyos, A. K., & Restrepo Ceballos, I. J. (s.f.). *Comunicación organizacional*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de Ciaf: http://www.ciaf.edu.co/ciem/proyectos/comunicacion_organizacional.pdf
- Paoli, J. (1983). *Comunicación e información*. México: Trillas.
- Paoli, J. A. (1983). *Comunicación e información: Perspectivas teóricas*. México: Trillas.
- Parés Gutiérrez, I. (2010). La institución educativa: Un tipo de organización. *Revista Panamericana de Pedagogía*, 41.
- Pimienta, M. L. (s.f.). Comunicación organizacional: Los stakeholders legitiman a la organización. *Aula*, 80-83.
- Queris-Rojas, M. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *ingeniería industrial*, 161-174.
- Richard L., W., & Lynn H., T. (2005). *Teoría de la comunicación: Análisis y aplicación*. México: Mc Graw Hill.
- Rivas Tovar, L. A. (Agosto de 2009). *Evolución de la teoría de la organización*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001>
- Rodil Urrego, F., & Mendoza Trejo, F. (1980). *Conceptos fundamentales sobre la organización*. México: Trillas.

- Rodríguez Rowe, V. (2008). *Comunicación corporativa: Un derecho y un deber*. Santiago: RIL Editores.
- Rojas, L. (s.f.). *La comunicación: Factor clave del éxito en los negocios*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de http://www.maecei.es/pdf/n3/la_comunicacion_factor_clave_del_exito_en_los_negocios.pdf
- Ruelas, C. (1989). *Principios de la comunicación oral y escrita*. México: Trillas.
- Saladrigas Medina, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*.
- Schramm, W. (1982). *La Ciencia de la Comunicación Humana*. México: Grijalvo.
- Solís H., S. (30 de Marzo de 2012). *Proceso de comunicación*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2013, de Expresiónsocosolishernandez: <http://expresionsocosolishernandez.blogspot.mx/2012/03/proceso-de-comunicacion.html>
- Universidad Nacional de Córdoba. (s.f.). *Órganos y sujetos de derecho público en el ordenamiento mexicano. Introducción al estudio orgánico de la administración pública*. Recuperado el 30 de Octubre de 2013, de *Ámbito jurídico.com.br*: http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4030
- Vainrub, R. (2000). *Nacimiento de una empresa: Que hacer antes de fundar una nueva empresa o comprar una empresa en marcha*. Venezuela: Texto.
- Valiente, E. D. (2016). *Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa hábitat para la humanidad Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Velázquez Mastretta, G. (2008). *Sociología de la organización*. México: Limusa.
- Viloria, N. J., & Luciani Toro, L. R. (2015). El pensamiento administrativo: Un estudio de sus ejes problemáticos. *Sapienza Organizacional*, 119-143.
- Wilhelm, G., Ramírez, F., & Sánchez, M. (s.f.). *Las relaciones públicas: Herramienta fundamental en la creación y mantenimiento de la identidad e imagen corporativa*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de Razón y palabra: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Articulo%2023.%20LAS%20RELACI>

ONES%20PUBLI%20CAS%20HERRAMIENTA%20FUNDAMENTAL%20EN%
20LA%20CREACION%20Y%20MANTENIMIENTO%20DE%20LA%20IDENTI
DAD%20%20E%20IMAGEN%20CORPORATIVA.pdf

Woida Luana, M. (2010). *Proceso de comunicación empresarial en ambientes internos: Elementos orientados a objetivos*. Sao Paulo, Brasil: Ibersid.

Zuñiga Guzmán, G., Hernández Méndez, N., & Domínguez Trujillo, G. (11 de Enero de 2012). *Tipos de comunicación*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2013, de Ciencias de la comunicación: <http://gaabocc.blogspot.mx/>

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN ORGANIZACIONES

El siguiente Cuestionario tiene por objetivo recolectar información referente a la comunicación interna de la Coordinación General @prende.mx y va dirigida a las y los colaboradores de la misma.

Antes de iniciar con las preguntas referentes a la comunicación, te solicitamos que nos brindes información sobre estos datos general. Muchas gracias por tu colaboración.

Datos socio demográficos

Área:

Edad:

- a) **20-30**
- b) **30-40**
- c) **40-50**
- d) **50-60**
- e) **60-70**

Sexo:

- a) **Hombre**
- b) **Mujer**

Antigüedad laboral:

- 1. **Menos de 1 año**
- 2. **1 a 5 años**
- 3. **5 a 10 años**
- 4. **10 a 15 años**
- 5. **15 a 20 años**
- 6. **20 a 25 años**
- 7. **Más de 25 años**

Comunicación organizacional

1. ¿La comunicación interna en la Coordinación se desarrolla como una actividad permanente?

- a) **Sí**
- b) **No**

2. ¿La comunicación interna en la Coordinación sigue una estrategia planificada?

- a) **Sí**
- b) **No**

3. ¿Cuáles son los canales de comunicación formales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?

- a) **Cartel/ avisos**
- b) **Internet (Correo electrónico, intranet o redes sociales)**
- c) **Circulares/ oficios**
- d) **Todas las anteriores**

4. ¿Cuáles son los canales de comunicación informales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?

- a) **Mensajes de WhatsApp**
- b) **Llamada telefónica**
- c) **Voz a voz**

5. ¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o mal entendido con el mal manejo de la comunicación, donde la información sea ambigua, poco veraz o imprecisa? De ser afirmativa explique cómo.

- a) **Sí**
- b) **No**

6. ¿Cómo se ve afectada la productividad, el cumplimiento de los objetivos institucionales o el clima organizacional a raíz de las dificultades en la circulación de los mensajes?

- a) **El cumplimiento de los objetivos institucionales**
- b) **En el clima laboral**
- c) **Desgaste emocional y mental**
- d) **No se ve afectado**

7. ¿Cree usted que la Coordinación General utiliza las herramientas adecuadas para la comunicación entre directivos, docentes y estudiantes?

- a) **Sí**
- b) **No**

8. ¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o malentendido relacionado con la falta de información o de veracidad en ella?

- a) **Sí**
- b) **No**

9. ¿Sus inquietudes, quejas o inconformidades respecto a los canales de difusión de la información son escuchadas y atendidas en la institución?

- a) **Sí**
- b) **No**

10. ¿Cómo considera que es la comunicación para llevar a cabo las tareas correspondientes?

- a) **De arriba hacia abajo**
- b) **De abajo hacia arriba**
- c) **Horizontal**

ANEXO B

NEW FILE.

DATASET NAME Conjunto_de_datos1 WINDOW=FRONT.

SAVE OUTFILE='C:\Users\DeI\Documents\Tesis Jhony\Sistematización de
loGs Cuestionarios_TESIS EJ '+

'González.sav'

/COMPRESSED.

DATASET ACTIVATE Conjunto_de_datos1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\DeI\Documents\Tesis Jhony\Sistematización de
loGs Cuestionarios_TESIS EJ '+

'González.sav'

/COMPRESSED.

FREQUENCIES VARIABLES=Área Edad Antig Sexo

/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEDIAN MODE

/PIECHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

Frecuencias

Notas		
Salida creada		26-NOV-2021 18:19:34
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\Dell\Documents\Tesis Jhony\Sistematización de loGs Cuestionarios_TESIS EJ González.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	60
Manejo de valor perdido	Definición de ausencia	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis		FREQUENCIES VARIABLES=Área Edad Antig Sexo /STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEDIAN MODE /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:04.02
	Tiempo transcurrido	00:00:03.34

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Dell\Documents\Tesis Jhony\Sistematización de loGs Cuestionarios_TESIS EJ González.sav

Estadísticos

	Área de adscripción de las personas	Edad de las personas participantes	Antigüedad laboral de las personas	Sexo de las personas participantes
Válido	60	60	60	60
Perdidos	0	0	0	0
Mediana	1.50	2.00	3.00	2.00
Moda	1 ^a	2 ^a	2	2
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	2	4	7	2

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Tabla de frecuencia

Área de adscripción de las personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Áreas administrativas	30	50.0	50.0	50.0
Áreas sustantivas	30	50.0	50.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Edad de las personas participantes

		Frec uencia	Por centaje	Porcent aje válido	Porcent aje acumulado
válido	De 20 a 30 años	14	23.3	23.3	23.3
	De 30 a 40 años	20	33.3	33.3	56.7
	De 40 a 50 años	20	33.3	33.3	90.0
	De 50 a 60 años	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100. 0	100.0	

Antigüedad laboral de las personas

		Frec uencia	Por centaje	Porcent aje válido	Porcent aje acumulado
válido	Menos de 1 año	8	13.3	13.3	13.3
	De 1 a 5 años	21	35.0	35.0	48.3
	De 5 a 10 años	13	21.7	21.7	70.0
	De 10 a 15 años	9	15.0	15.0	85.0
	De 15 a 20 años	5	8.3	8.3	93.3
	De 20 a 25 años	2	3.3	3.3	96.7
	Más de 25 años	2	3.3	3.3	100.0
	Total	60	100. 0	100.0	

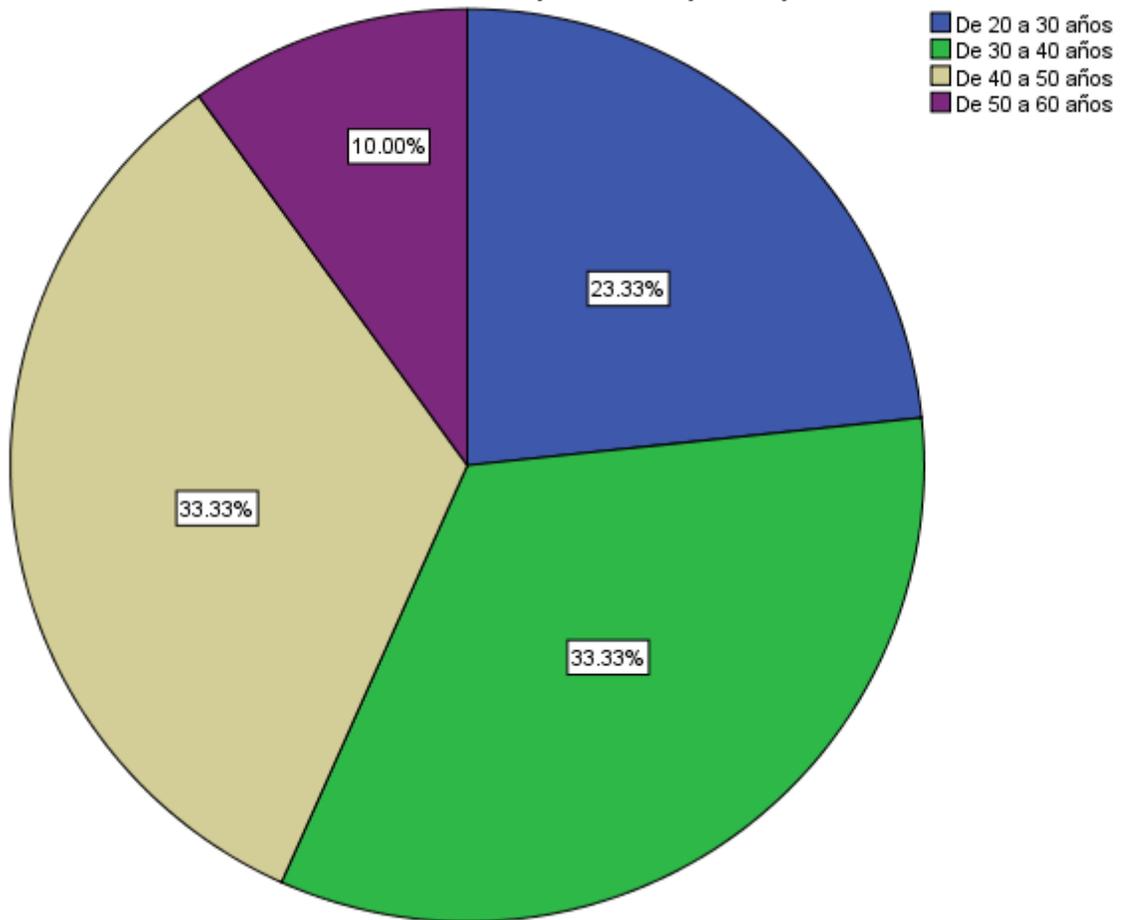
Sexo de las personas participantes

		Frec uencia	Por centaje	Porcent aje válido	Porcent aje acumulado
Válido	Mujer	23	38.3	38.3	38.3
	Hombre	37	61.7	61.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

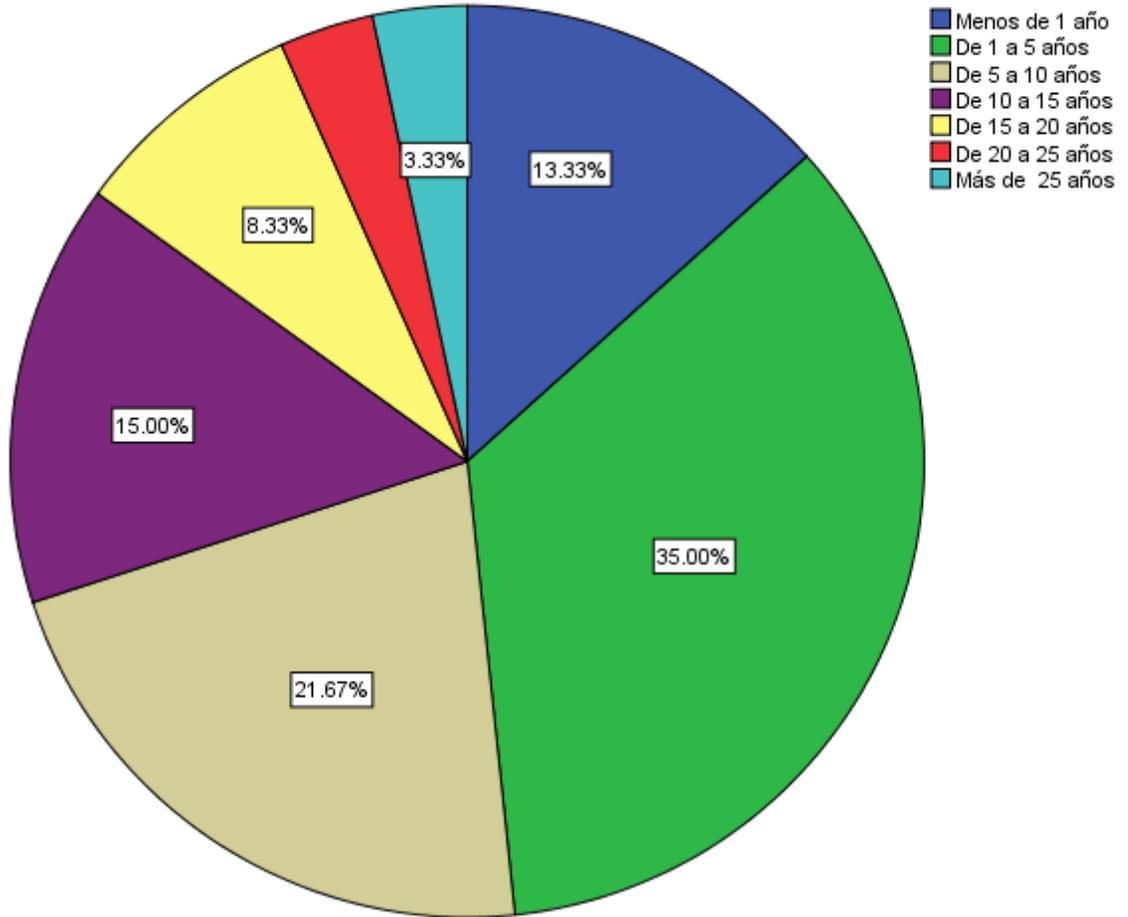
Gráfico circular



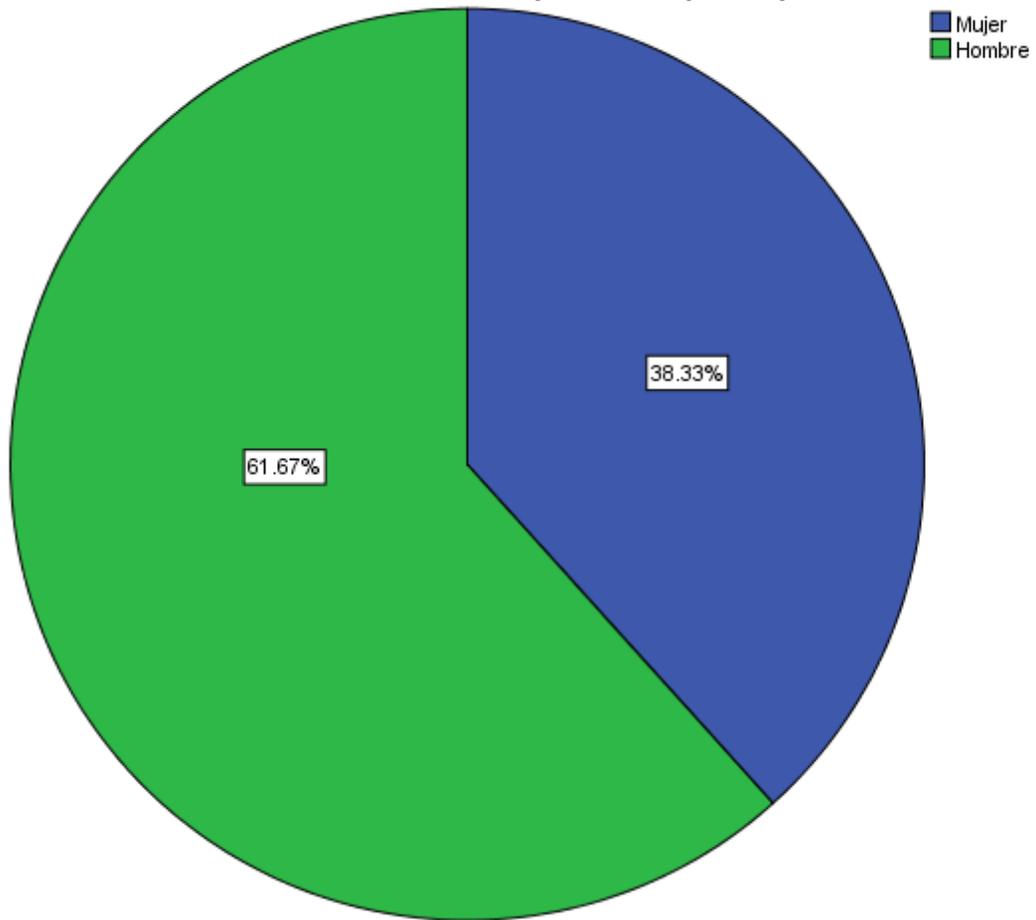
Edad de las personas participantes



Antigüedad laboral de las personas



Sexo de las personas participantes



```
CROSSTABS  
  /TABLES=Edad Antig Sexo BY Área  
  /FORMAT=AVALUE TABLES  
  /CELLS=COUNT  
  /COUNT ROUND CELL  
  /BARChart.
```

Tablas cruzadas

Notas

Salida creada		26-NOV-2021 18:48:33
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\Dell\Documents\Tesis Jhony\Sistematización de loGs Cuestionarios_TESIS EJ González.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	60
Manejo de valor perdido	Definición de ausencia	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas para cada tabla se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables en cada tabla.
Sintaxis		CROSSTABS /TABLES=Edad Antig Sexo BY Área /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL /BARChart.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.70
	Tiempo transcurrido	00:00:00.73
	Dimensiones solicitadas	2
	Casillas disponibles	131029

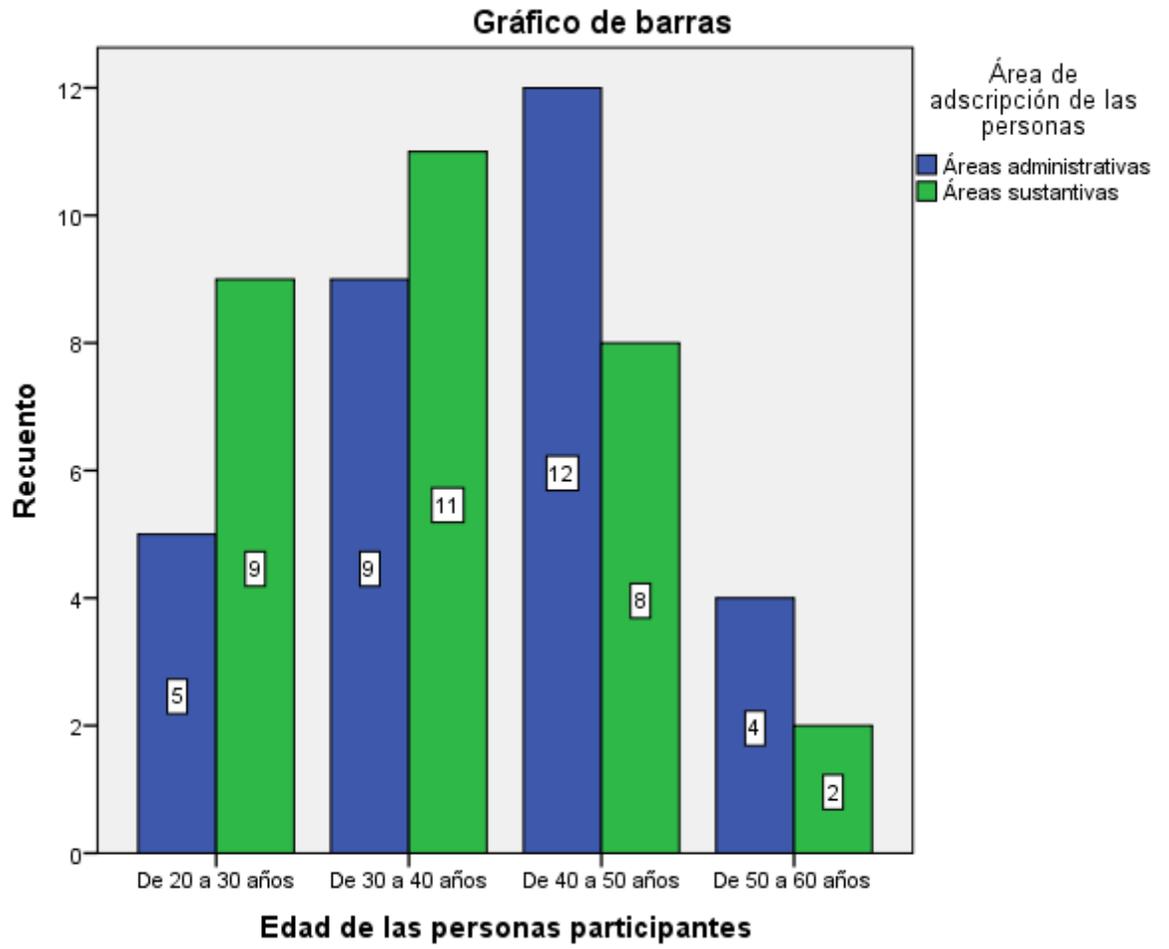
Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Edad de las personas participantes *	6	100.	0	0.0	6	100
Área de adscripción de las personas	0	0%	0	%	0	.0%
Antigüedad laboral de las personas * Área de adscripción de las personas	6	100.	0	0.0	6	100
	0	0%	0	%	0	.0%
Sexo de las personas participantes *	6	100.	0	0.0	6	100
Área de adscripción de las personas	0	0%	0	%	0	.0%

Edad de las personas participantes*Área de adscripción de las personas tabulación cruzada

Recuento

	Área de adscripción de las personas		T otal
	Áreas administrativas	Áreas sustantivas	
Edad de las personas participantes			
De 20 a 30 años	5	9	14
De 30 a 40 años	9	11	20
De 40 a 50 años	12	8	20
De 50 a 60 años	4	2	6
Total	30	30	60

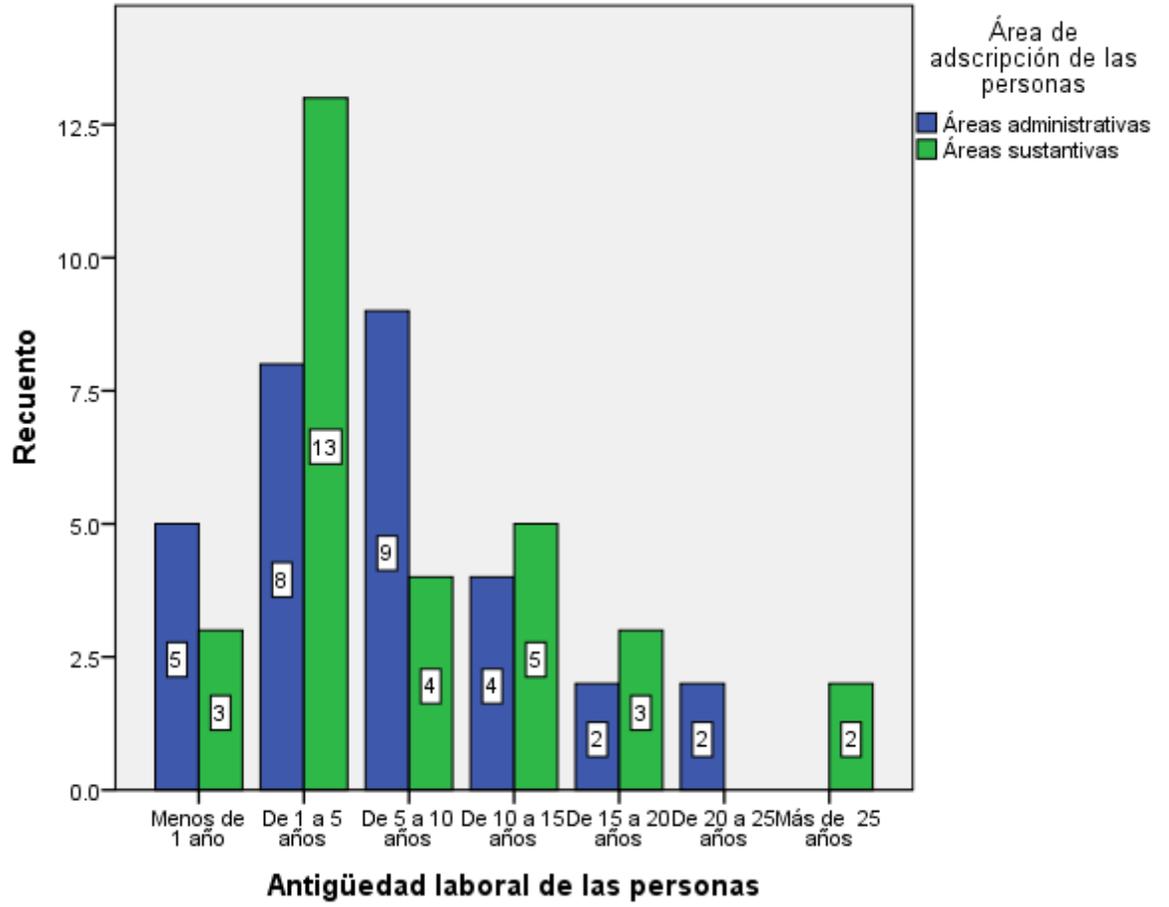


**Antigüedad laboral de las personas*Área de adscripción de las personas tabulación
cruzada**

Recuento

		Área de adscripción de las personas		T otal
		Áreas administrativas	Áreas sustantivas	
Antigüedad laboral de las personas	Menos de 1 año	5	3	8
	De 1 a 5 años	8	13	21
	De 5 a 10 años	9	4	13
	De 10 a 15 años	4	5	9
	De 15 a 20 años	2	3	5
	De 20 a 25 años	2	0	2
	Más de 25 años	0	2	2
	Total	30	30	60

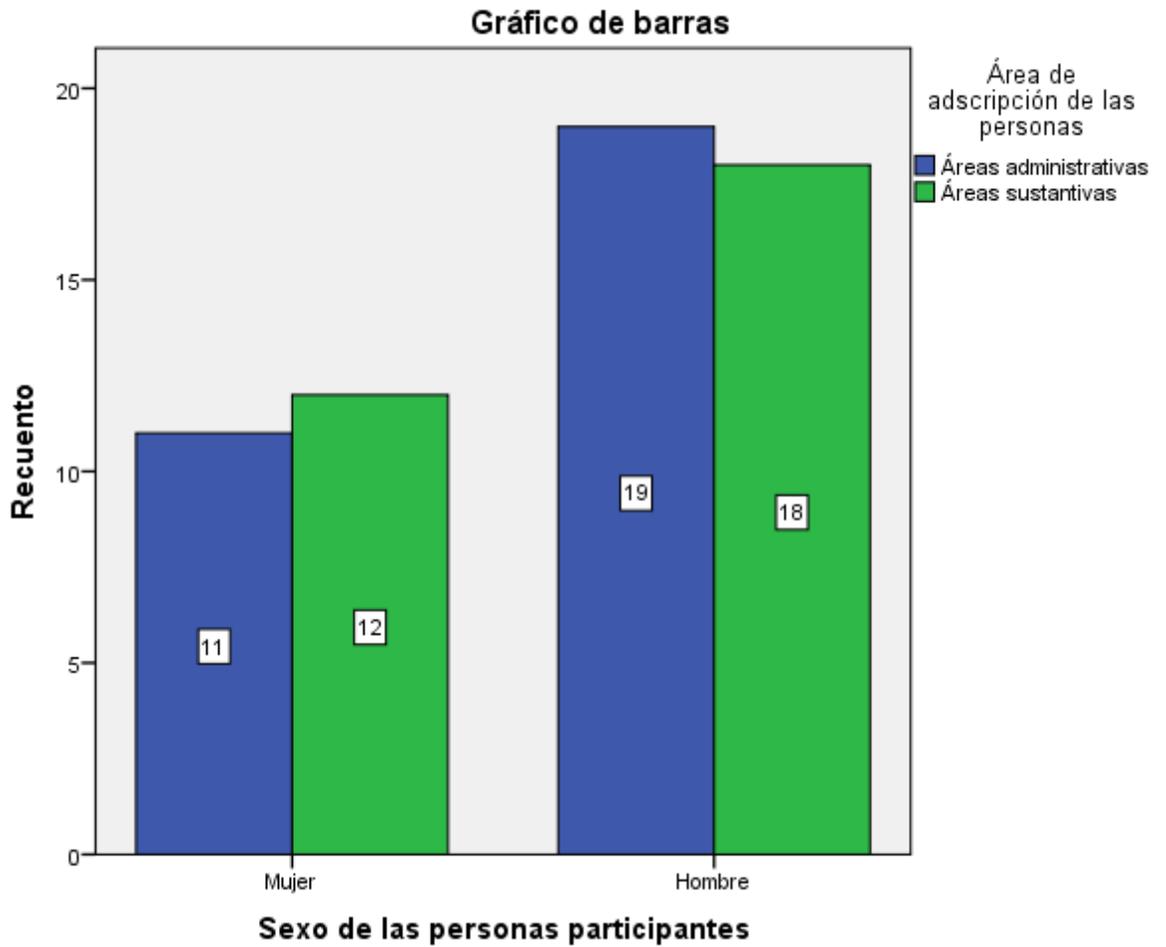
Gráfico de barras



**Sexo de las personas participantes*Área de adscripción de las personas
tabulación cruzada**

Recuento

	Área de adscripción de las personas		T otal
	Áreas administrativas	Áreas sustantivas	
Sexo de las personas participantes			
Mujer	11	12	23
Hombre	19	18	37
Total	30	30	60



```

USE ALL.
COMPUTE filter_$=(Área = 1).
VARIABLE LABELS filter_$ 'Área = 1 (FILTER)'.
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
FORMATS filter_$ (f1.0).
FILTER BY filter_$.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=Edad Antig Sexo
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

Descriptivos

Notas		
Salida creada		26-NOV-2021 18:56:39
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\Dell\Documents\Tesis Jhony\Sistematización de loGs Cuestionarios_TESIS EJ González.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	Área = 1 (FILTER)
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	30
Manejo de valor perdido	Definición de ausencia	Los valores perdidos definidos por el usuario se trata como valores perdidos.
	Casos utilizados	Se utilizan todos los datos no perdidos.
Sintaxis		DESCRIPTIVES VARIABLES=Edad Antig Sexo /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.00
	Tiempo transcurrido	00:00:00.01

Estadísticos descriptivos

	N	M ínimo	M áximo	M edia	Desvia ción estándar
Edad de las personas participantes	3 0	1	4	2. 50	.938
Antigüedad laboral de las personas	3 0	1	6	2. 87	1.408
Sexo de las personas participantes	3 0	1	2	1. 63	.490
N válido (por lista)	3 0				

FREQUENCIES VARIABLES=Edad Antig Sexo
 /STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEDIAN MODE
 /PIECHART PERCENT
 /ORDER=ANALYSIS.

Frecuencias

Notas

Salida creada		26-NOV-2021 18:57:11
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\Dell\Documents\Tesis Jhony\Sistematización de loGs Cuestionarios_TESIS EJ González.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	Área = 1 (FILTER)
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	30
Manejo de valor perdido	Definición de ausencia	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis		FREQUENCIES VARIABLES=Edad Antig Sexo /STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEDIAN MODE /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.58
	Tiempo transcurrido	00:00:00.67

Estadísticos

	Edad de las personas participantes	Antigüedad laboral de las personas	Sexo de las personas participantes
Válido	30	30	30
Perdidos	0	0	0
Mediana	3.00	3.00	2.00
Moda	3	3	2
Mínimo	1	1	1
Máximo	4	6	2

Tabla de frecuencia

Edad de las personas participantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De 20 a 30 años	5	16.7	16.7	16.7
De 30 a 40 años	9	30.0	30.0	46.7
De 40 a 50 años	12	40.0	40.0	86.7
De 50 a 60 años	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

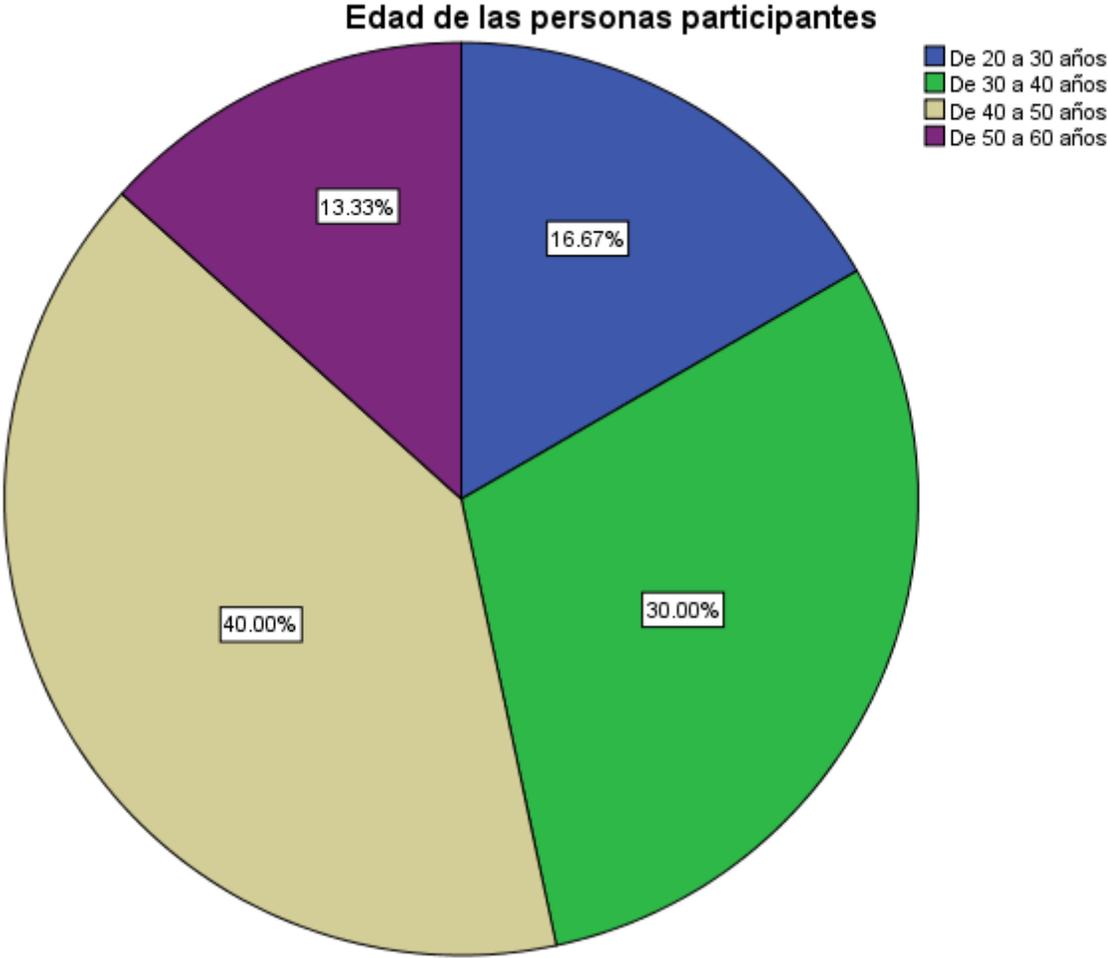
Antigüedad laboral de las personas

		Frec uencia	Por centaje	Porcent aje válido	Porcent aje acumulado
Válido	Menos de 1 año	5	16.7	16.7	16.7
	De 1 a 5 años	8	26.7	26.7	43.3
	De 5 a 10 años	9	30.0	30.0	73.3
	De 10 a 15 años	4	13.3	13.3	86.7
	De 15 a 20 años	2	6.7	6.7	93.3
	De 20 a 25 años	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

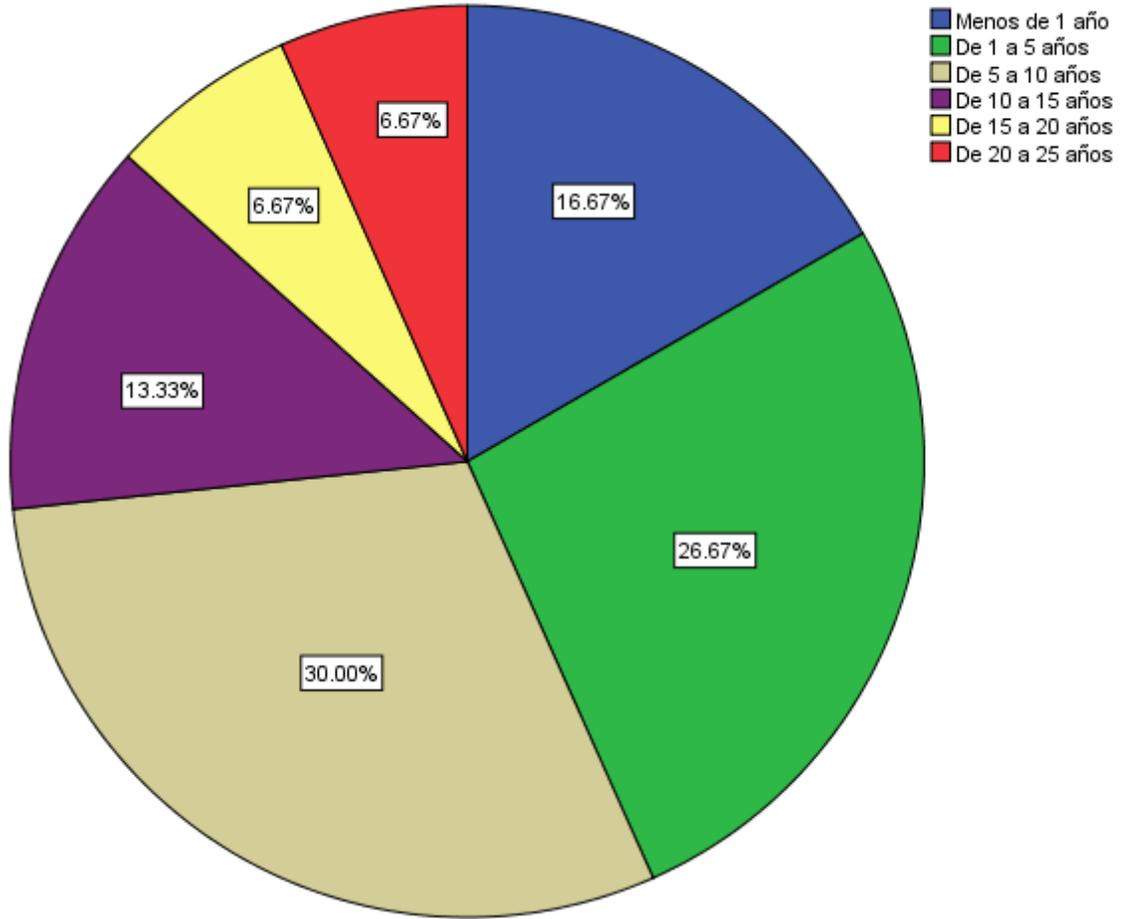
Sexo de las personas participantes

		Frec uencia	Por centaje	Porcent aje válido	Porcent aje acumulado
Válido	Mujer	11	36.7	36.7	36.7
	Hombre	19	63.3	63.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

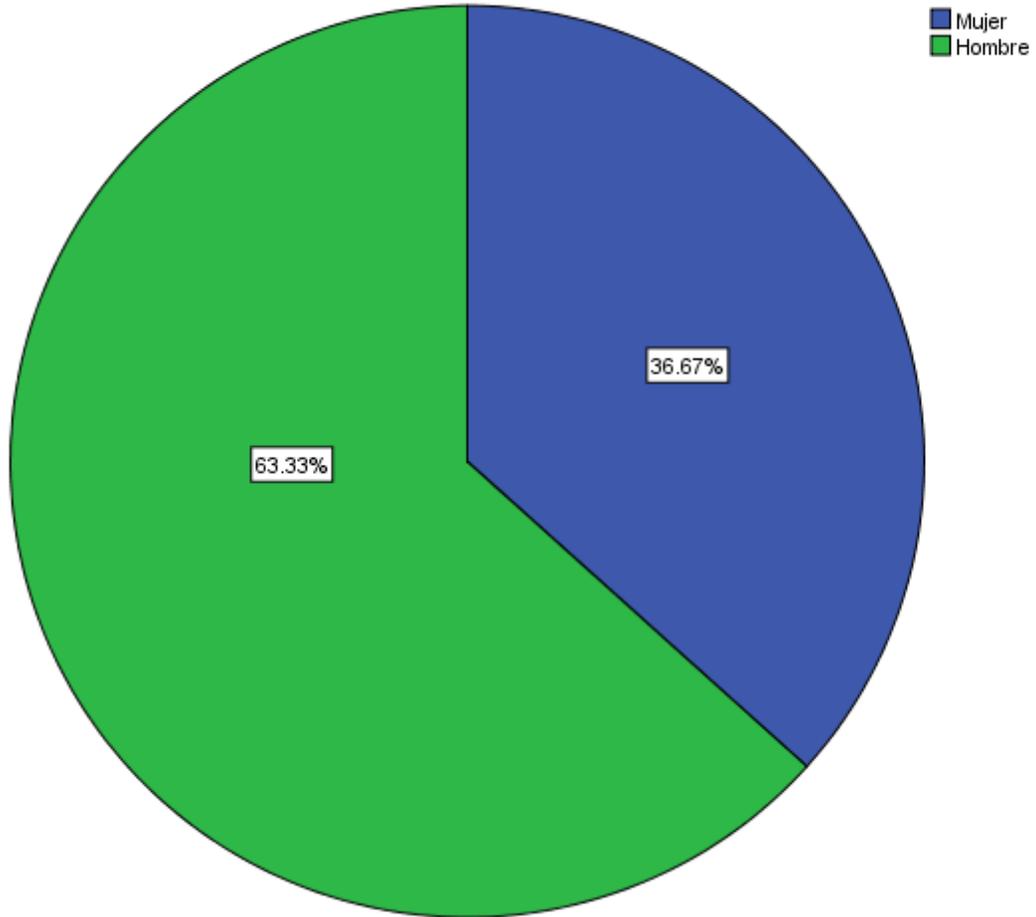
Gráfico circular



Antigüedad laboral de las personas



Sexo de las personas participantes



```
USE ALL.  
COMPUTE filter_$=(Área = 2).  
VARIABLE LABELS filter_$ 'Área = 2 (FILTER)'.  
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.  
FORMATS filter_$ (f1.0).  
FILTER BY filter_$.  
EXECUTE.  
FREQUENCIES VARIABLES=Edad Antig Sexo  
/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEDIAN MODE  
/PIECHART PERCENT  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frecuencias

Notas

Salida creada		26-NOV-2021 18:59:38
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\Dell\Documents\Tesis Jhony\Sistematización de loGs Cuestionarios_TESIS EJ González.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	Área = 2 (FILTER)
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	30
Manejo de valor perdido	Definición de ausencia	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis		FREQUENCIES VARIABLES=Edad Antig Sexo /STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEDIAN MODE /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.59
	Tiempo transcurrido	00:00:00.78

Estadísticos

	Edad de las personas participantes	Antigüedad laboral de las personas	Sexo de las personas participantes
Válido	30	30	30
Perdidos	0	0	0
Mediana	2.00	2.00	2.00
Moda	2	2	2
Mínimo	1	1	1
Máximo	4	7	2

Tabla de frecuencia

Edad de las personas participantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De 20 a 30 años	9	30.0	30.0	30.0
De 30 a 40 años	11	36.7	36.7	66.7
De 40 a 50 años	8	26.7	26.7	93.3
De 50 a 60 años	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

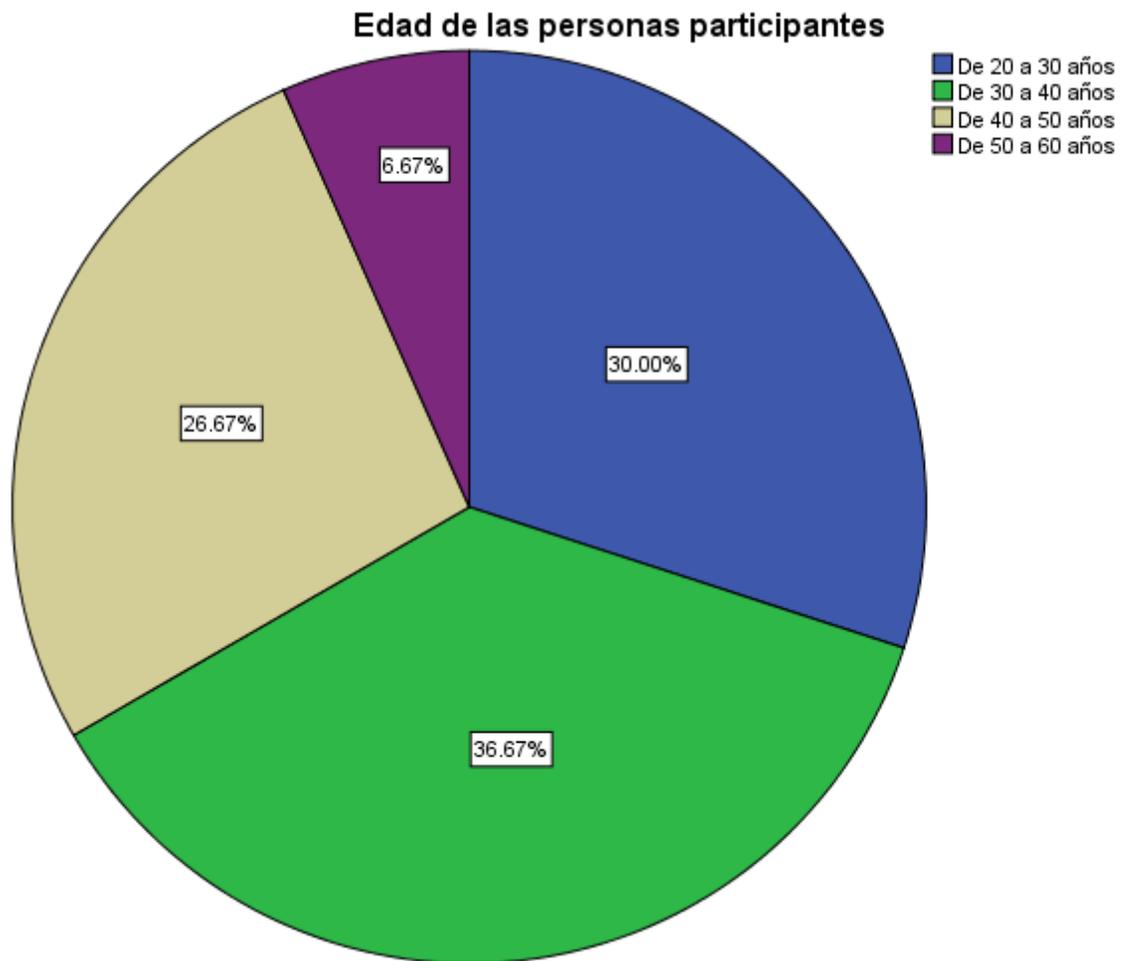
Antigüedad laboral de las personas

		Frec uencia	Por centaje	Porcent aje válido	Porcent aje acumulado
Válido	Menos de 1 año	3	10.0	10.0	10.0
	De 1 a 5 años	13	43.3	43.3	53.3
	De 5 a 10 años	4	13.3	13.3	66.7
	De 10 a 15 años	5	16.7	16.7	83.3
	De 15 a 20 años	3	10.0	10.0	93.3
	Más de 25 años	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

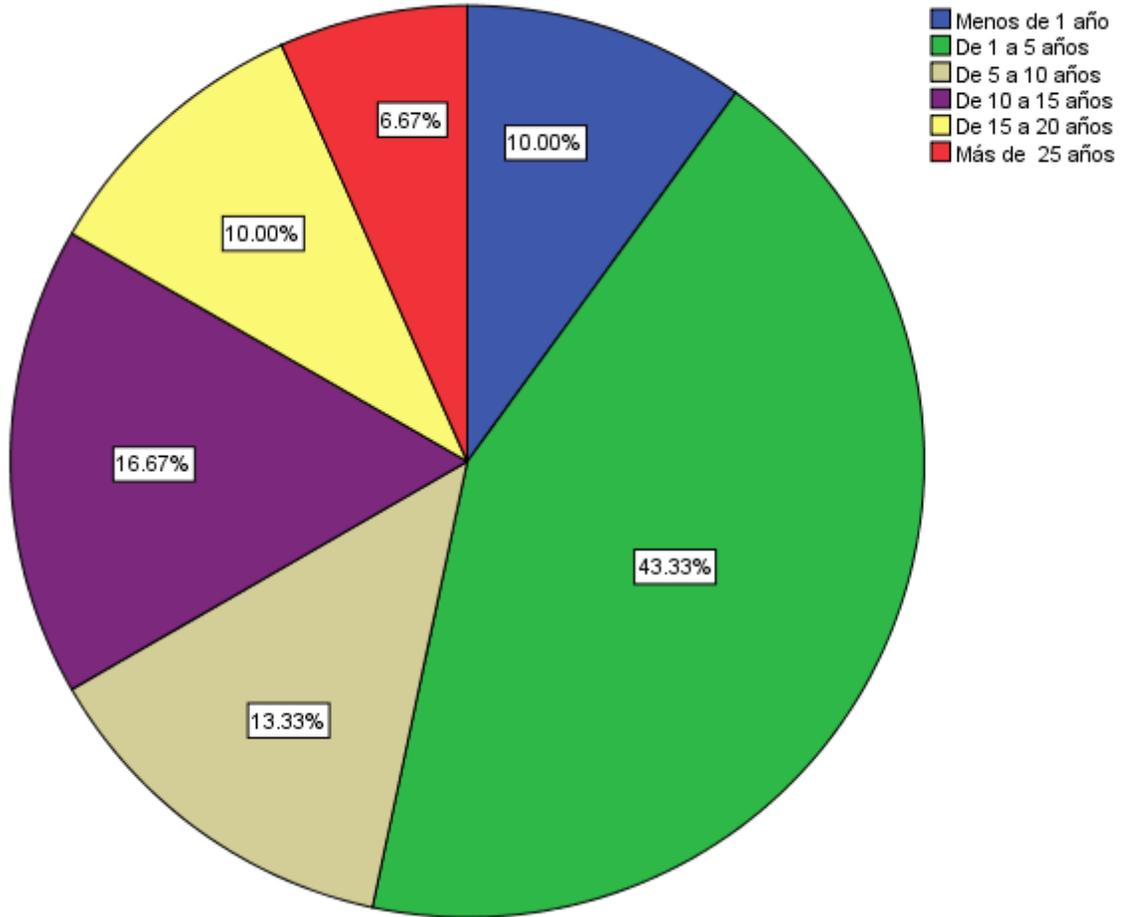
Sexo de las personas participantes

		Frec uencia	Por centaje	Porcent aje válido	Porcent aje acumulado
Válido	Mujer	12	40.0	40.0	40.0
	Hombre	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

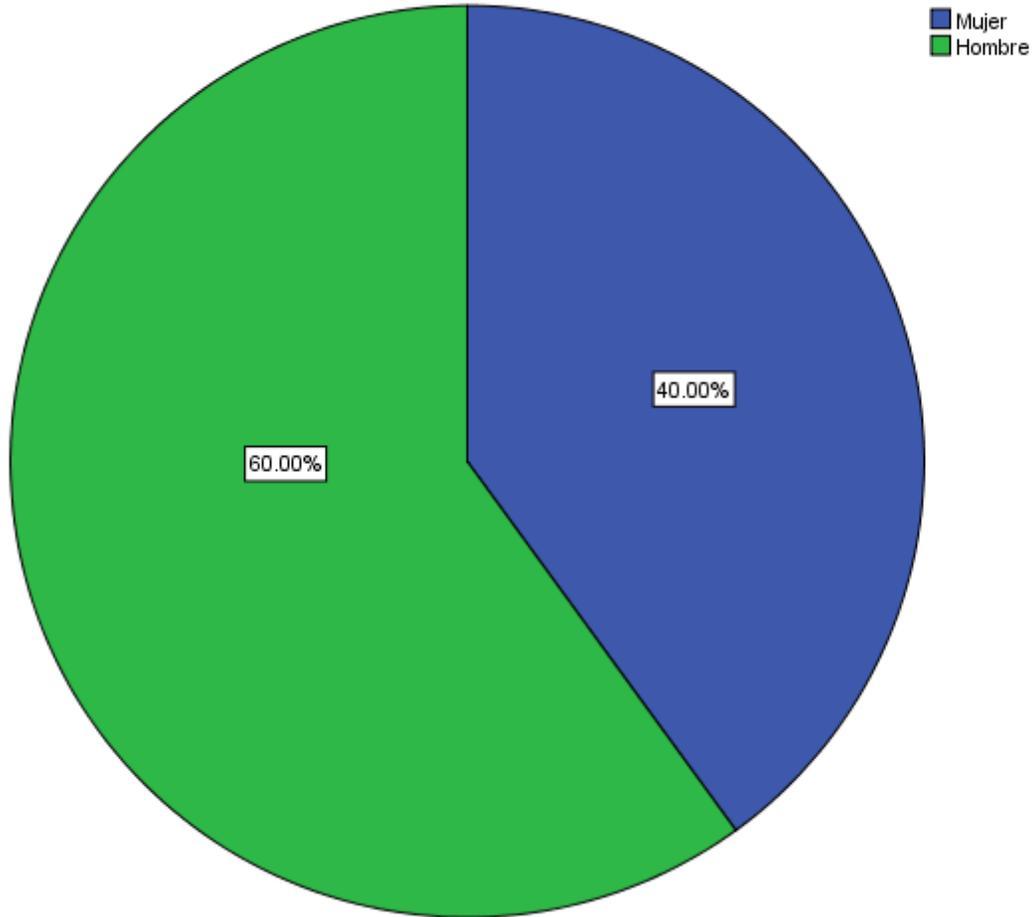
Gráfico circular



Antigüedad laboral de las personas



Sexo de las personas participantes



```
USE ALL.  
COMPUTE filter_$=(Área = 1).  
VARIABLE LABELS filter_$ 'Área = 1 (FILTER)'.  
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.  
FORMATS filter_$ (f1.0).  
FILTER BY filter_$.  
EXECUTE.  
FREQUENCIES VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7  
Item8 Item9 Item10  
/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEDIAN MODE  
/PIECHART PERCENT  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frecuencias

Notas

Salida creada		26-NOV-2021 19:06:52
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\DelI\Documents\Tesis Jhony\Sistematización de loGs Cuestionarios_TESIS EJ González.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	Área = 1 (FILTER)
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	30
Manejo de valor perdido	Definición de ausencia	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis		<p>FRECUENCIES</p> <p>VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9 Item10</p> <p>/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEDIAN MODE</p> <p>/PIECHART PERCENT</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:02.02
	Tiempo transcurrido	00:00:02.14

Estadísticos

	¿La comunicación interna en la Coordinación se desarrolla como una actividad permanente?	¿La comunicación interna en la Coordinación sigue una estrategia planificada?	¿Cuáles son los canales de comunicación formales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?	¿Cuáles son los canales de comunicación informales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?	¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o mal entendido con el mal manejo de la comunicación, donde la información sea ambigua, poco veraz o imprecisa?
V	30	30	30	30	30
álido					
P	0	0	0	0	0
erdidos					
Mediana	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00
Moda	1	1	2	1	1
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	2	2	4	2	2

Estadísticos

	¿Cómo se ve afectada la productividad, el cumplimiento de los objetivos institucionales o el clima organizacional a raíz de las dificultades en la circulación de los mensajes?	¿Cree usted que la Coordinación General utiliza las herramientas adecuadas para la comunicación entre directivos, docentes y estudiantes?	¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o malentendido relacionado con la falta de información o de veracidad en ella?	¿Sus inquietudes, quejas o inconformidades respecto a los canales de difusión de la información son escuchadas y atendidas en la institución?	¿Cómo considera que es la comunicación para llevar a cabo las tareas correspondientes?
V	30	30	30	30	30
lido					

	Pe					
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Mediana	4.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00
Moda	4	1	2	1	1	1
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	4	2	2	2	2	3

Tabla de frecuencia

¿La comunicación interna en la Coordinación se desarrolla como una actividad permanente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	24	80.0	80.0	80.0
No	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿La comunicación interna en la Coordinación sigue una estrategia planificada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	22	73.3	73.3	73.3
No	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Cuáles son los canales de comunicación formales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cartel/Aviso	5	16.7	16.7	16.7
Internet	16	53.3	53.3	70.0
Circulares/Oficios	6	20.0	20.0	90.0
Todas las anteriores	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Cuáles son los canales de comunicación informales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mensajes de Whatsapp	23	76.7	76.7	76.7
Llamada telefónica	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o mal entendido con el mal manejo de la comunicación, donde la información sea ambigua, poco veraz o imprecisa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	20	66.7	66.7	66.7
No	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Cómo se ve afectada la productividad, el cumplimiento de los objetivos institucionales o el clima organizacional a raíz de las dificultades en la circulación de los mensajes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a) El cumplimiento de los objetivos institucionales	2	6.7	6.7	6.7
En el clima laboral	5	16.7	16.7	23.3
Desgaste emocional y mental	7	23.3	23.3	46.7
No se ve afectado	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Cree usted que la Coordinación General utiliza las herramientas adecuadas para la comunicación entre directivos, docentes y estudiantes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	25	83.3	83.3	83.3
No	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o malentendido relacionado con la falta de información o de veracidad en ella?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	6	20.0	20.0	20.0
No	24	80.0	80.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Sus inquietudes, quejas o inconformidades respecto a los canales de difusión de la información son escuchadas y atendidas en la institución?

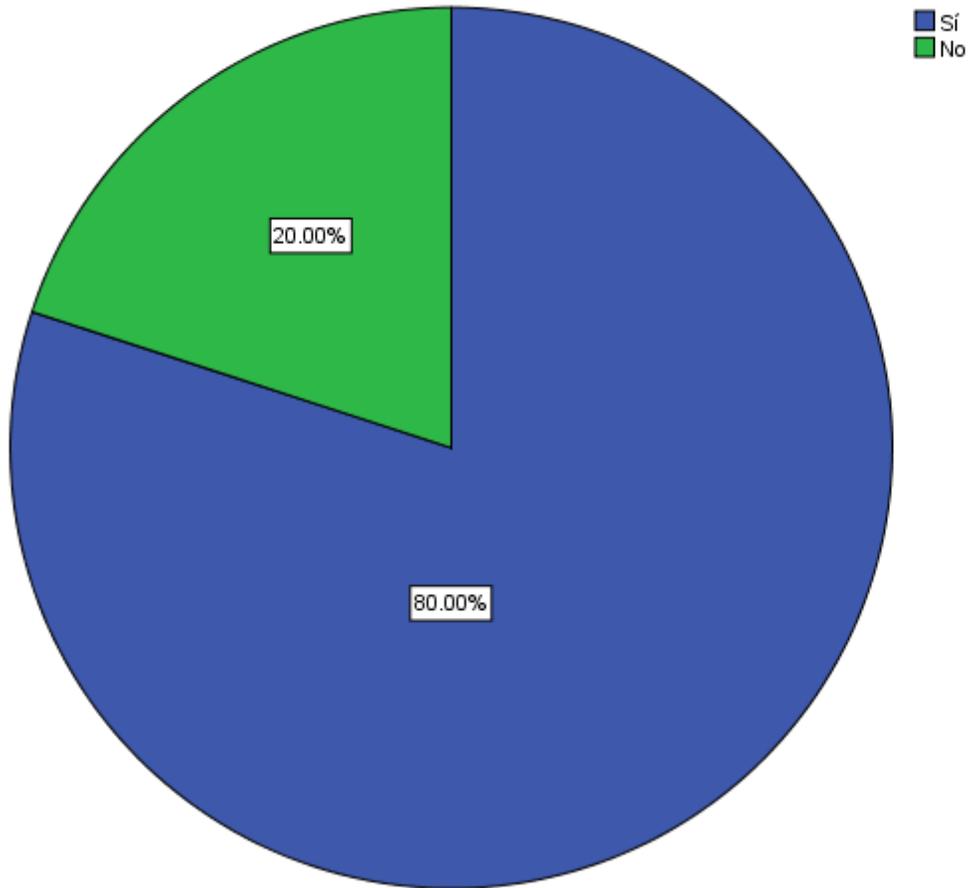
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	23	76.7	76.7	76.7
No	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Cómo considera que es la comunicación para llevar a cabo las tareas correspondientes?

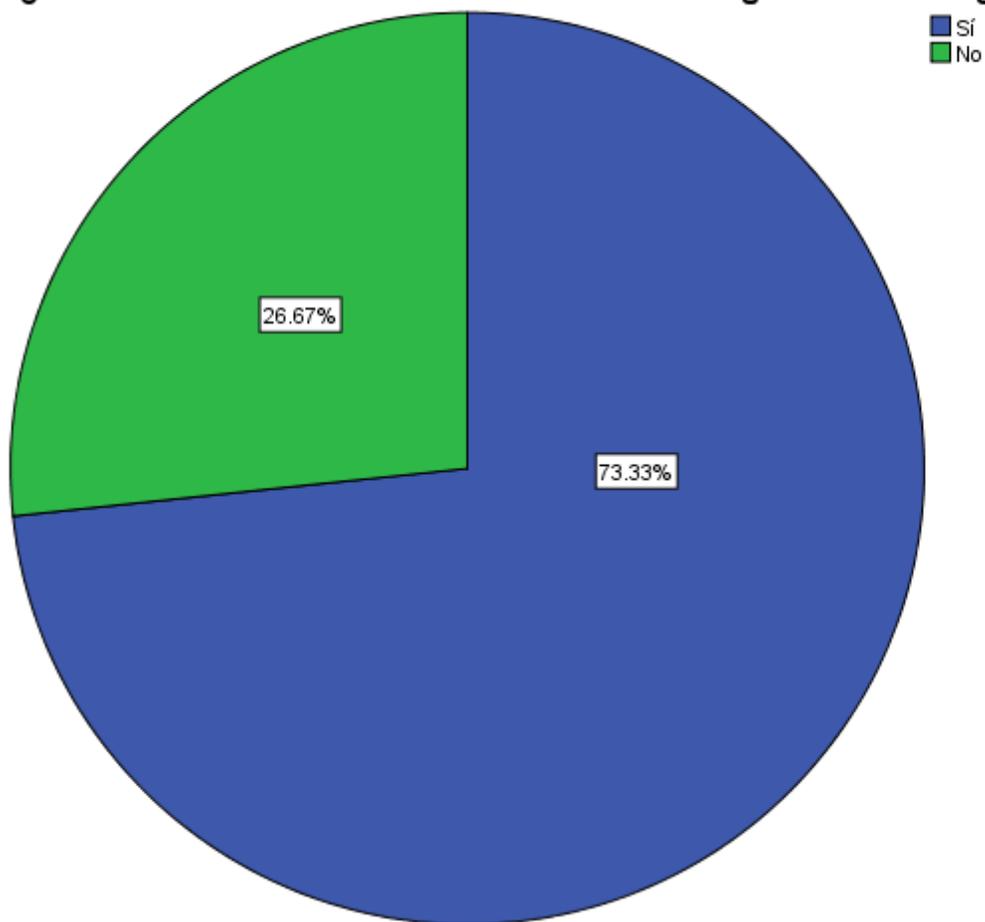
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De arriba hacia abajo	22	73.3	73.3	73.3
De abajo hacia arriba	6	20.0	20.0	93.3
Horizontal	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Gráfico circular

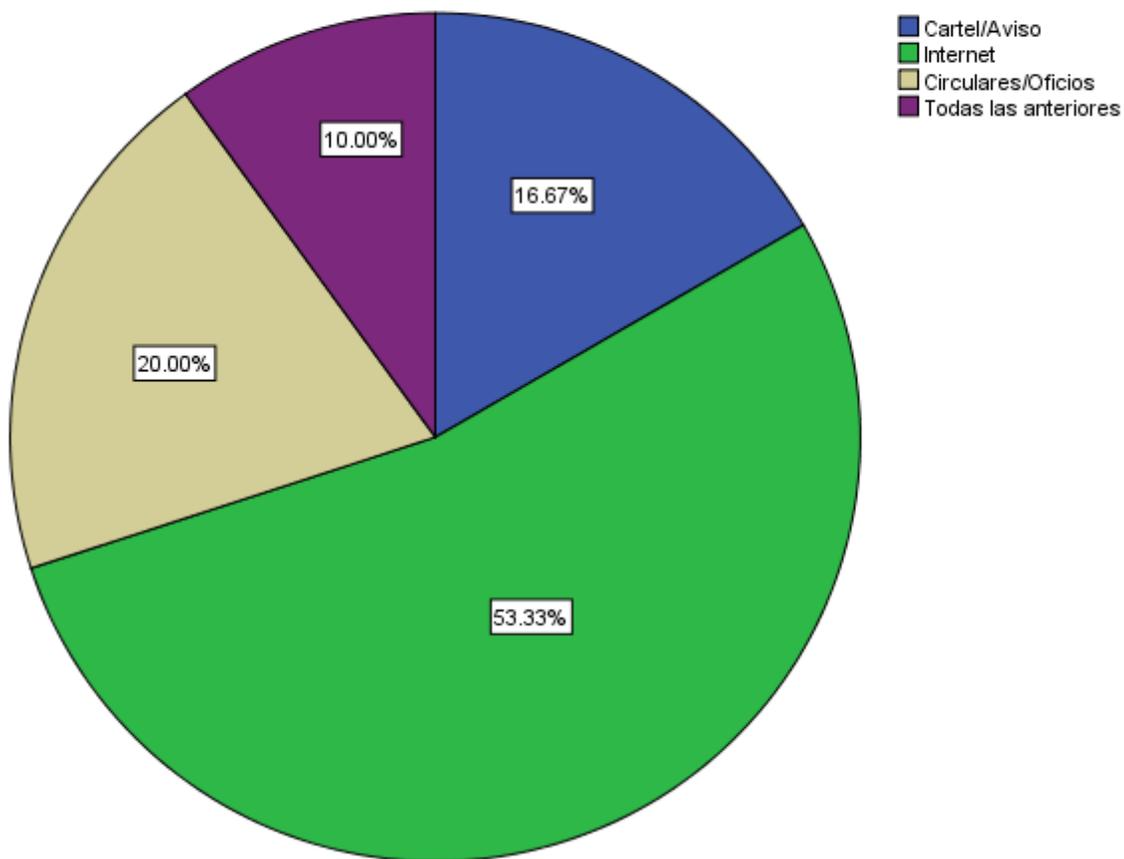
¿La comunicación interna en la Coordinación se desarrolla como una actividad permanente?



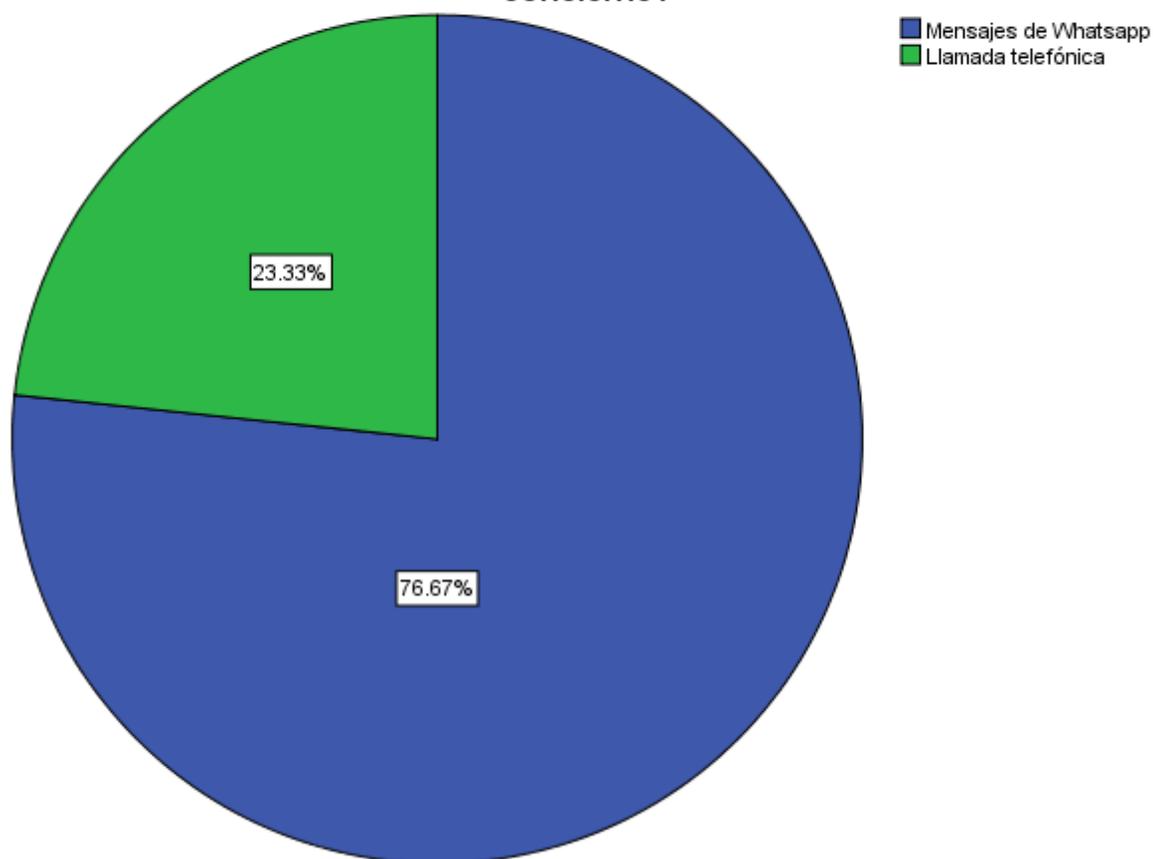
¿La comunicación interna en la Coordinación sigue una estrategia planificada?



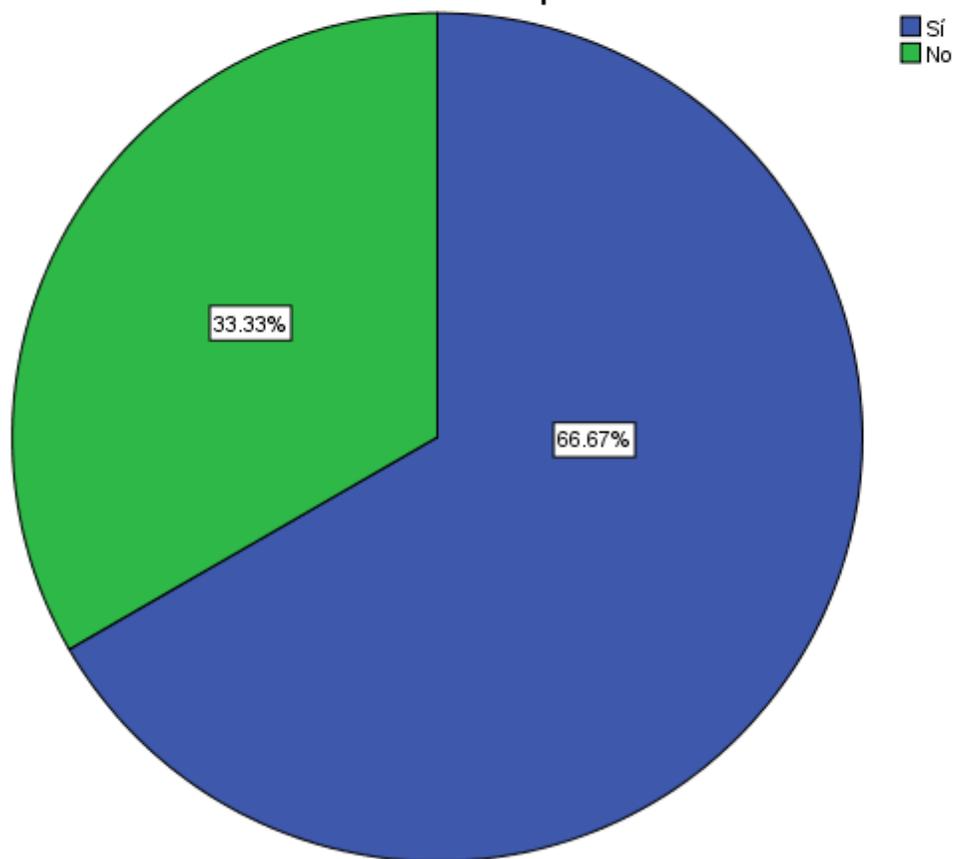
¿Cuáles son los canales de comunicación formales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?



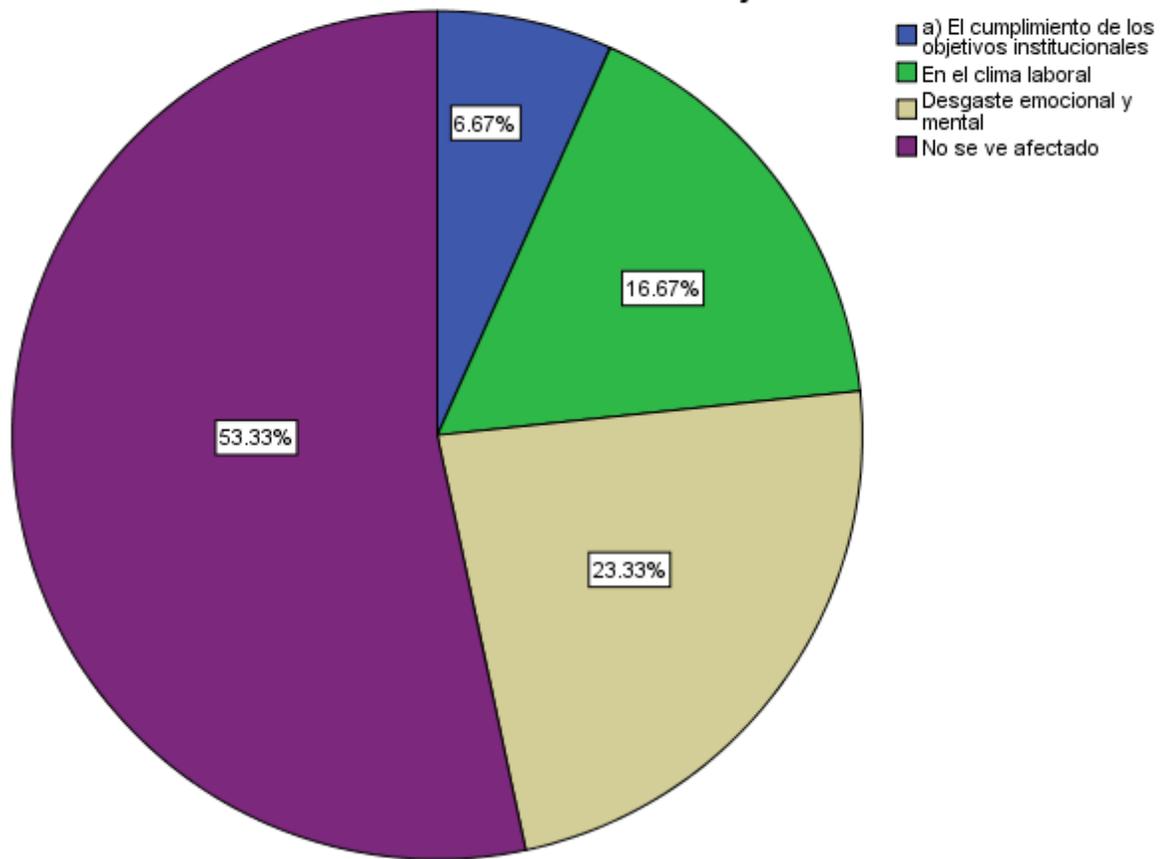
¿Cuáles son los canales de comunicación informales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?



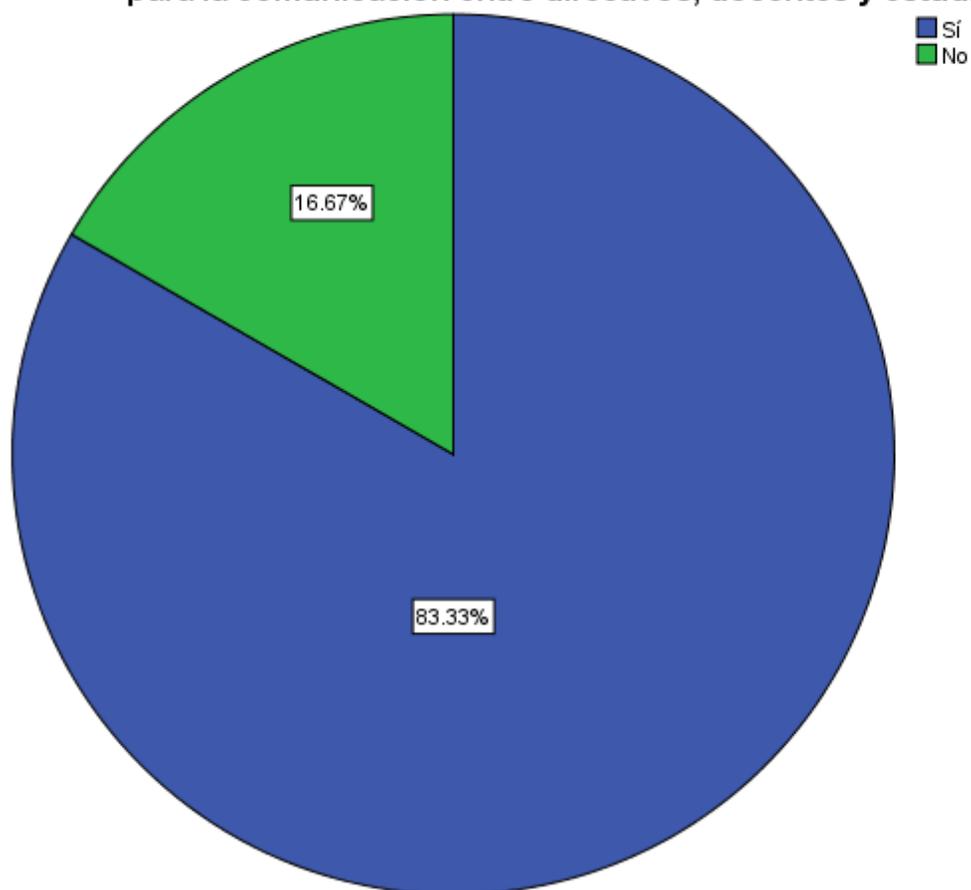
¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o mal entendido con el mal manejo de la comunicación, donde la información sea ambigua, poco veraz o imprecisa?



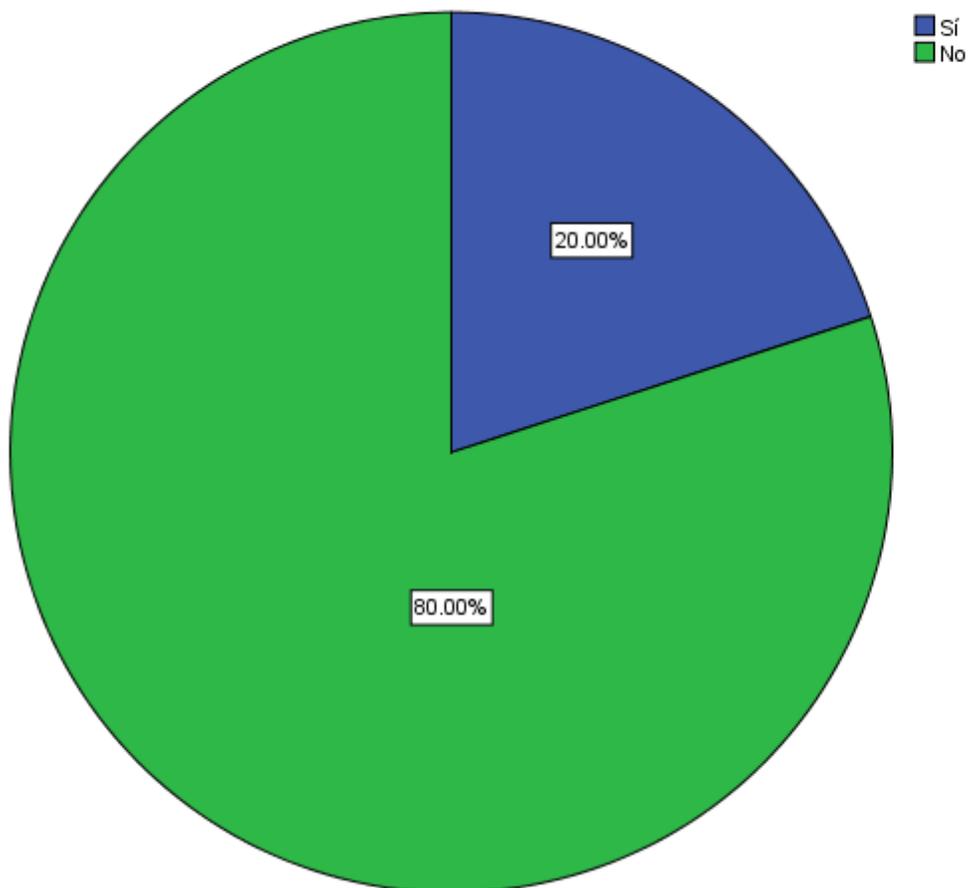
¿Cómo se ve afectada la productividad, el cumplimiento de los objetivos institucionales o el clima organizacional a raíz de las dificultades en la circulación de los mensajes?



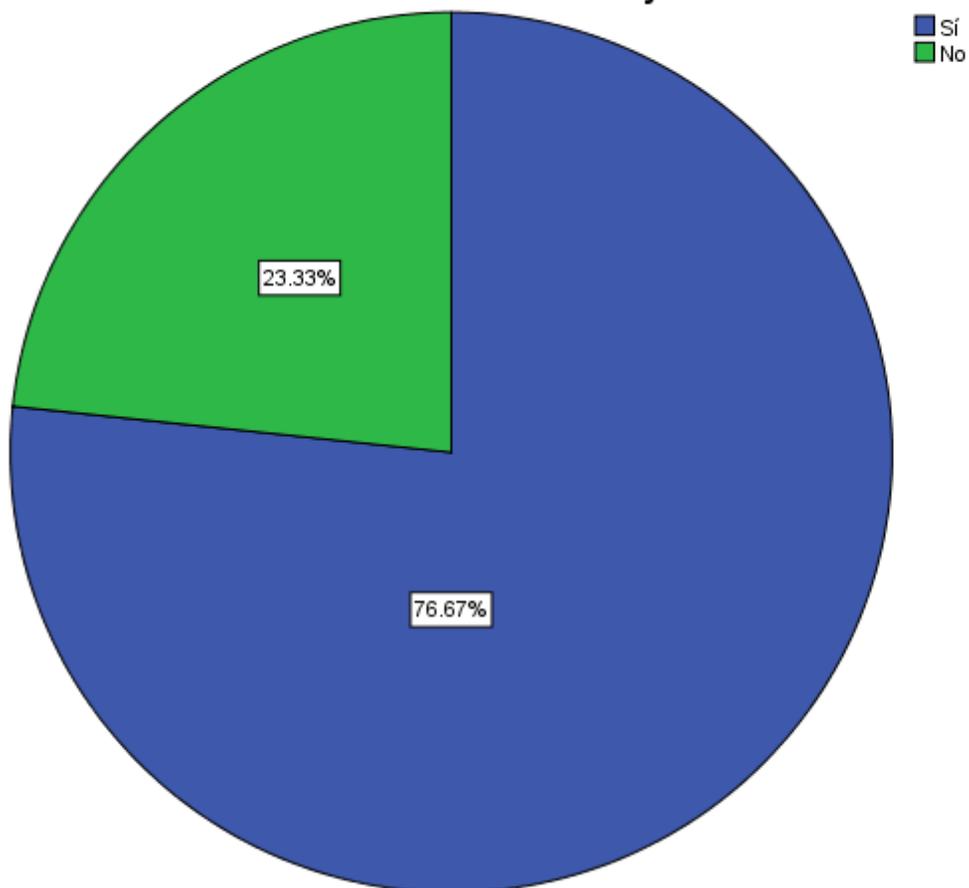
¿Cree usted que la Coordinación General utiliza las herramientas adecuadas para la comunicación entre directivos, docentes y estudiantes?



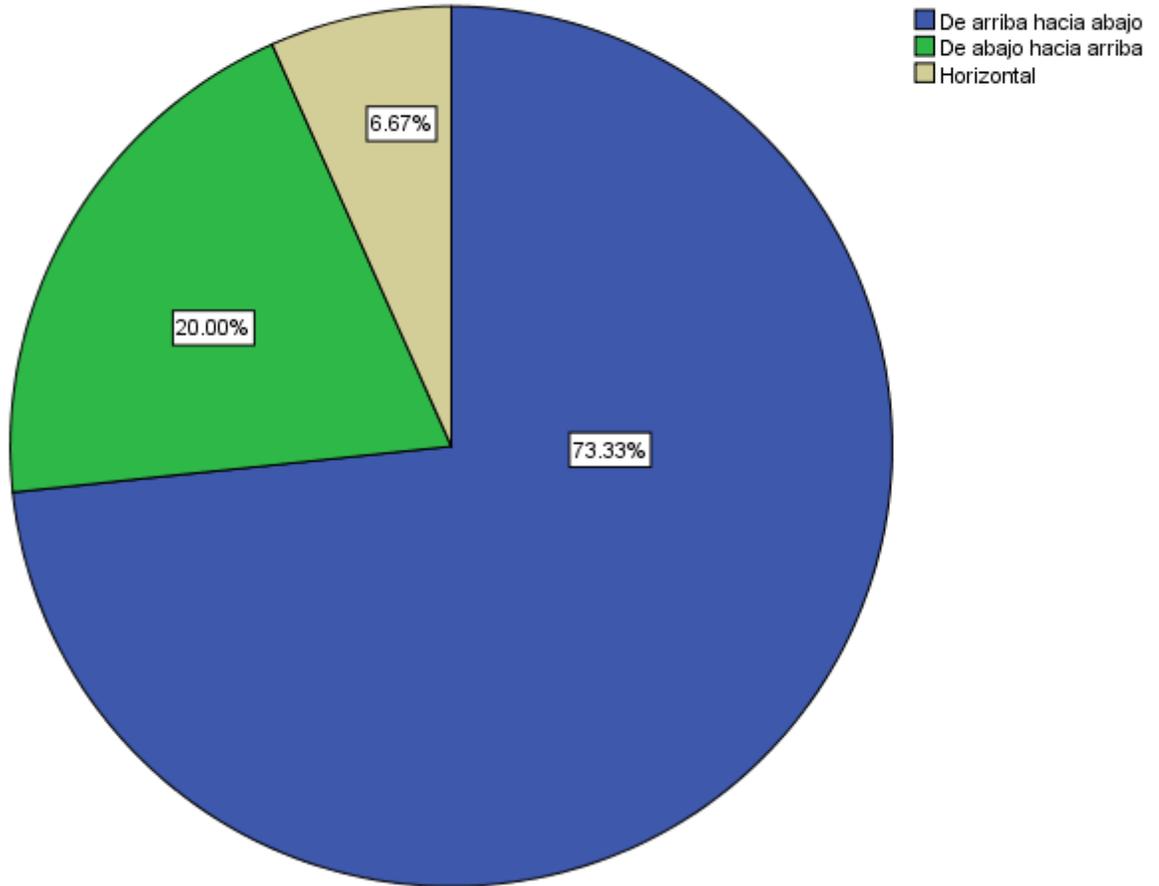
¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o malentendido relacionado con la falta de información o de veracidad en ella?



¿Sus inquietudes, quejas o inconformidades respecto a los canales de difusión de la información son escuchadas y atendidas en la institución?



¿Cómo considera que es la comunicación para llevar a cabo las tareas correspondientes?



```
USE ALL.  
COMPUTE filter_$=(Área = 2).  
VARIABLE LABELS filter_$ 'Área = 2 (FILTER)'.  
VALUE LABELS filter_$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.  
FORMATS filter_$ (f1.0).  
FILTER BY filter_$.  
EXECUTE.  
FREQUENCIES VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7  
Item8 Item9 Item10  
/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEDIAN MODE  
/PIECHART PERCENT  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frecuencias

Notas

Salida creada		26-NOV-2021 19:10:37
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\Dell\Documents\Tesis Jhony\Sistematización de loGs Cuestionarios_TESIS EJ González.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	Área = 2 (FILTER)
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	30
Manejo de valor perdido	Definición de ausencia	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis		<p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9 Item10</p> <p>/STATISTICS=MINIMUM</p> <p>MAXIMUM MEDIAN MODE</p> <p>/PIECHART PERCENT</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:01.77
	Tiempo transcurrido	00:00:01.85

Estadísticos

	¿La comunicación interna en la Coordinación se desarrolla como una actividad permanente?	¿La comunicación interna en la Coordinación sigue una estrategia planificada?	¿Cuáles son los canales de comunicación formales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?	¿Cuáles son los canales de comunicación informales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?	¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o mal entendido con el mal manejo de la comunicación, donde la información sea ambigua, poco veraz o imprecisa?
Válido	30	30	30	30	30
Perdidos	0	0	0	0	0
Mediana	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Moda	1	2	2	1	2
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	2	2	4	3	2

Estadísticos

	¿Cómo se ve afectada la productividad, el cumplimiento de los objetivos institucionales o el clima organizacional a raíz de las dificultades en la circulación de los mensajes?	¿Cree usted que la Coordinación General utiliza las herramientas adecuadas para la comunicación entre directivos, docentes y estudiantes?	¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o malentendido relacionado con la falta de información o de veracidad en ella?	¿Sus inquietudes, quejas o inconformidades respecto a los canales de difusión de la información son escuchadas y atendidas en la institución?	¿Cómo considera que es la comunicación para llevar a cabo las tareas correspondientes?
Válido	30	30	30	30	30

Pe	0	0	0	0	0
rdidos					
Mediana	2.50	2.00	2.00	1.00	1.00
Moda	2 ^a	2	2	1	1
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	4	2	2	2	3

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Tabla de frecuencia

¿La comunicación interna en la Coordinación se desarrolla como una actividad permanente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	18	60.0	60.0	60.0
No	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿La comunicación interna en la Coordinación sigue una estrategia planificada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	13	43.3	43.3	43.3
No	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Cuáles son los canales de comunicación formales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cartel/Aviso	3	10.0	10.0	10.0
Internet	16	53.3	53.3	63.3
Circulares/Oficios	5	16.7	16.7	80.0
Todas las anteriores	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Cuáles son los canales de comunicación informales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mensajes de Whatsapp	13	43.3	43.3	43.3
Llamada telefónica	10	33.3	33.3	76.7
Voz a voz	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o mal entendido con el mal manejo de la comunicación, donde la información sea ambigua, poco veraz o imprecisa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	9	30.0	30.0	30.0
No	21	70.0	70.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Cómo se ve afectada la productividad, el cumplimiento de los objetivos institucionales o el clima organizacional a raíz de las dificultades en la circulación de los mensajes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a) El cumplimiento de los objetivos institucionales	5	16.7	16.7	16.7
En el clima laboral	10	33.3	33.3	50.0
Desgaste emocional y mental	5	16.7	16.7	66.7
No se ve afectado	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Cree usted que la Coordinación General utiliza las herramientas adecuadas para la comunicación entre directivos, docentes y estudiantes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	13	43.3	43.3	43.3
No	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o malentendido relacionado con la falta de información o de veracidad en ella?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	10	33.3	33.3	33.3
No	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Sus inquietudes, quejas o inconformidades respecto a los canales de difusión de la información son escuchadas y atendidas en la institución?

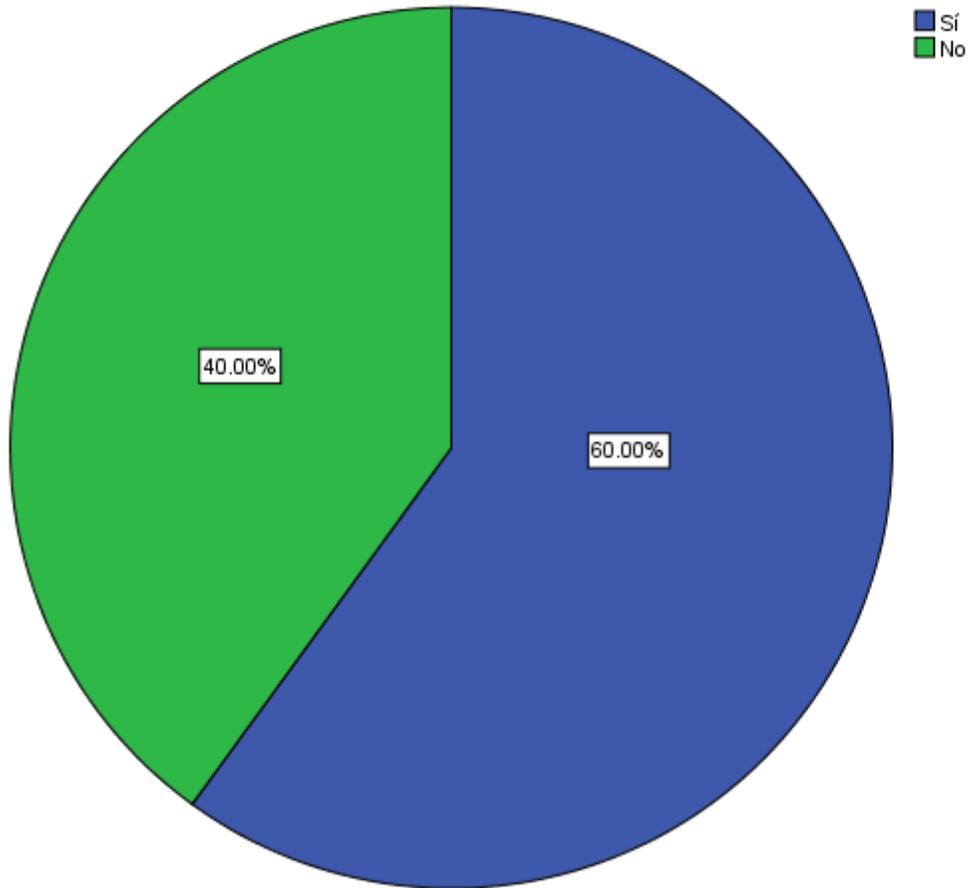
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	19	63.3	63.3	63.3
No	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

¿Cómo considera que es la comunicación para llevar a cabo las tareas correspondientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De arriba hacia abajo	23	76.7	76.7	76.7
De abajo hacia arriba	1	3.3	3.3	80.0
Horizontal	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

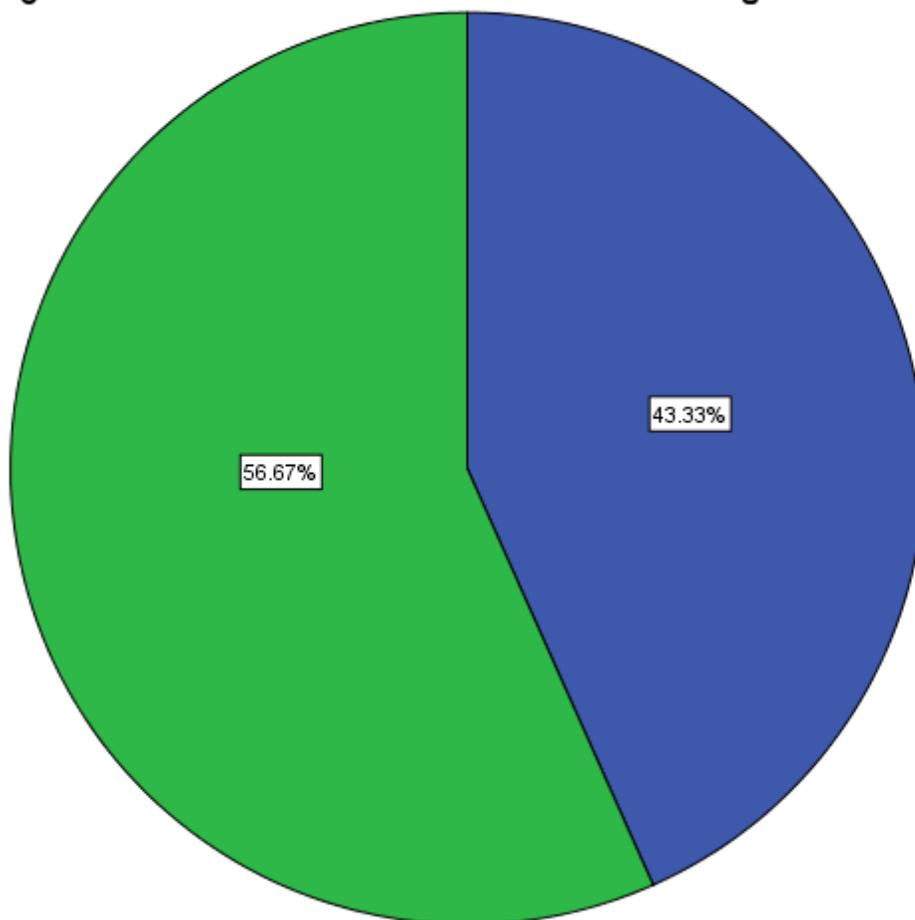
Gráfico circular

¿La comunicación interna en la Coordinación se desarrolla como una actividad permanente?

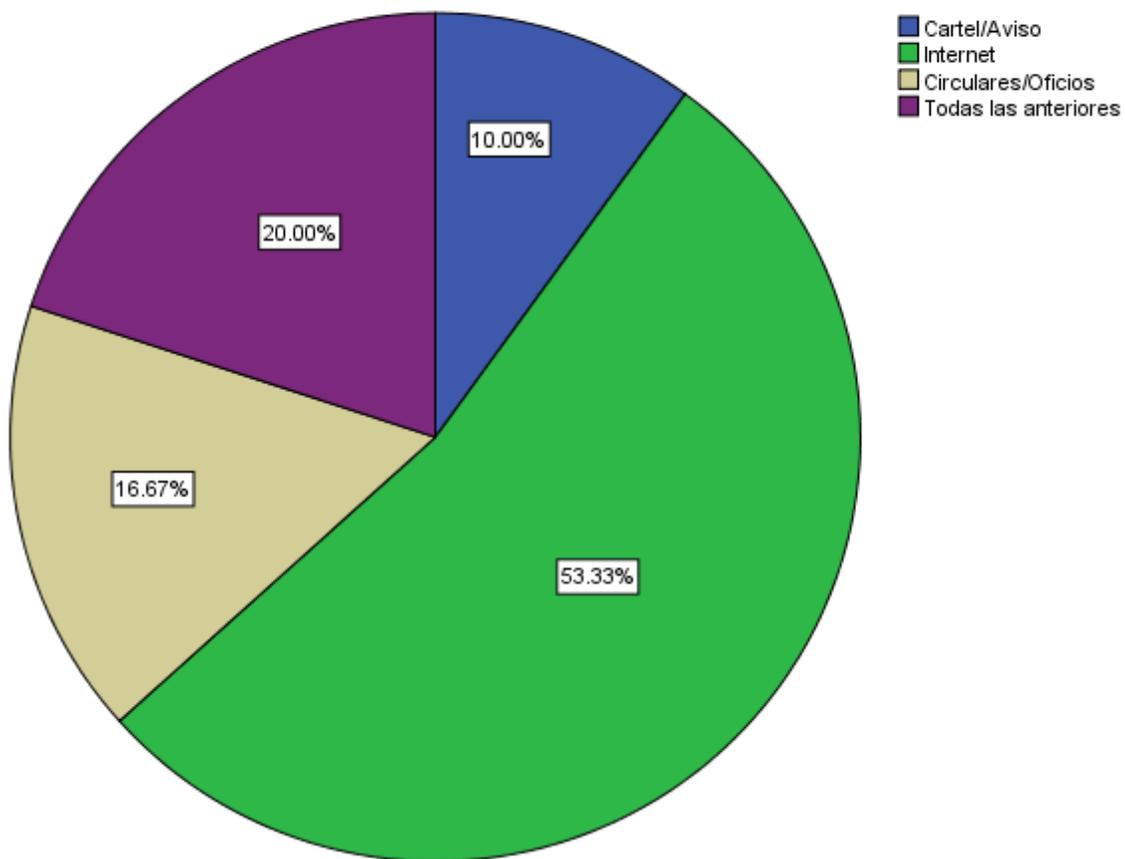


¿La comunicación interna en la Coordinación sigue una estrategia planificada?

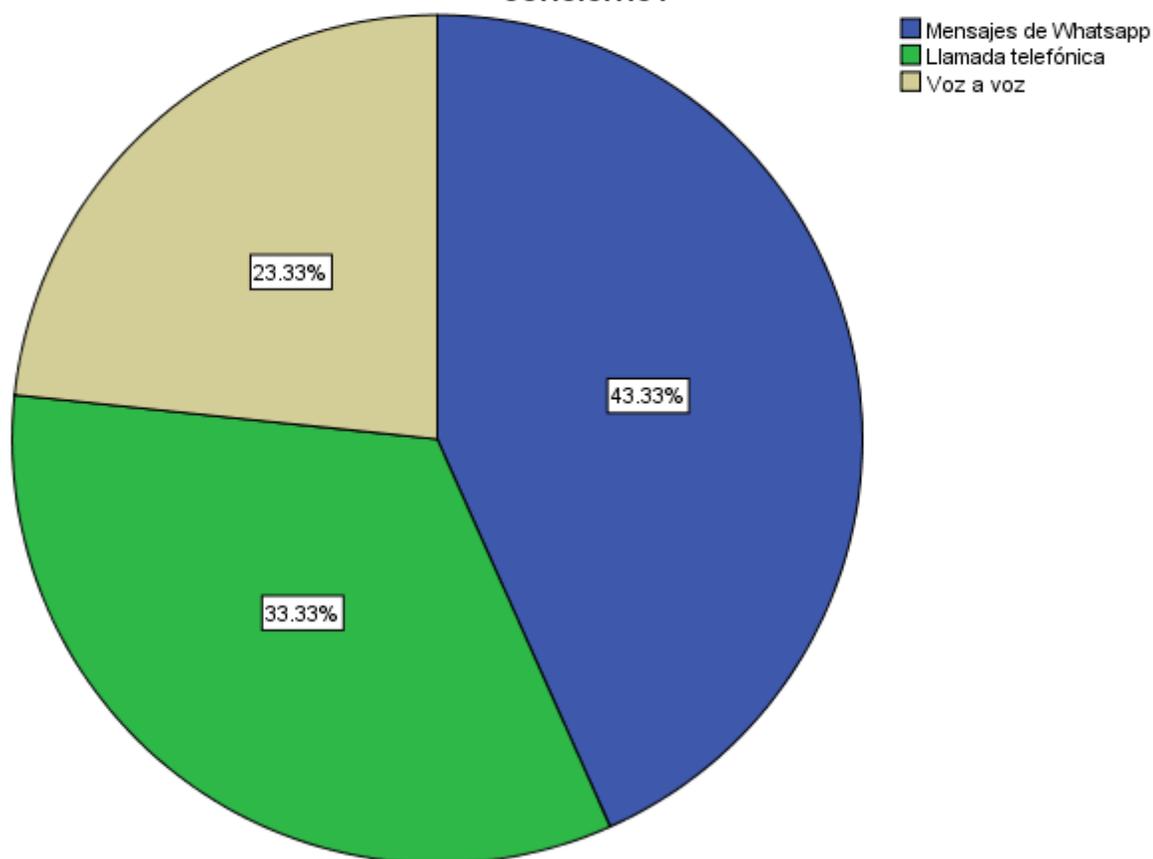
■ Sí
■ No



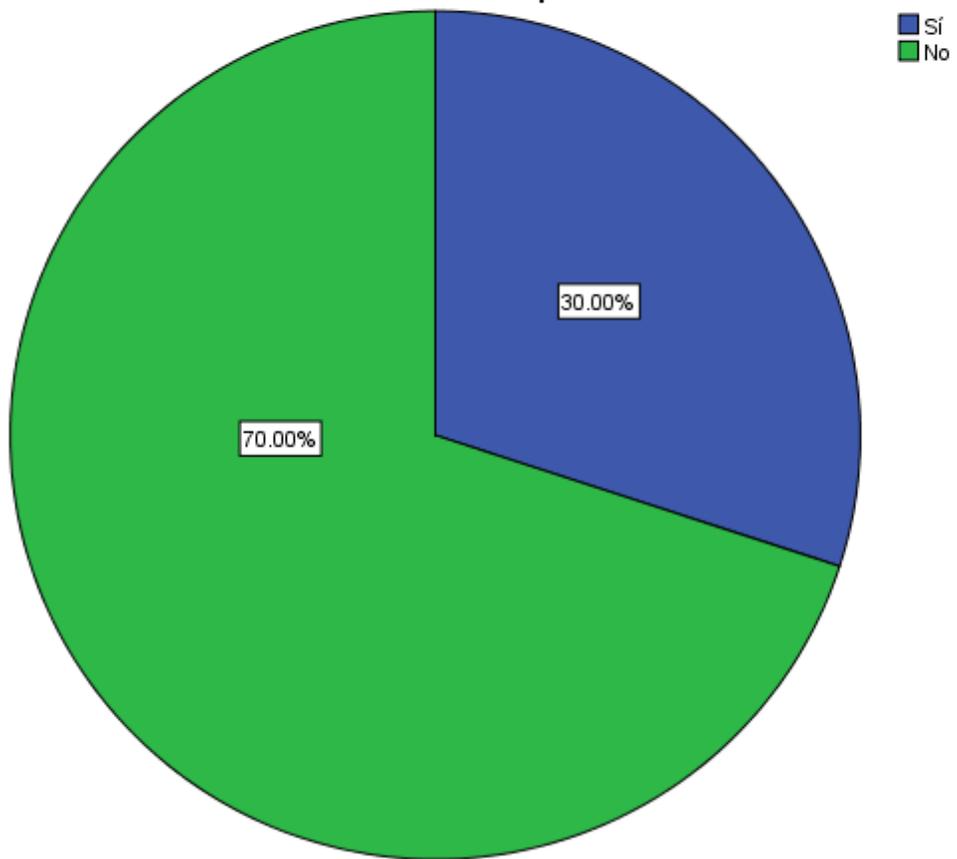
¿Cuáles son los canales de comunicación formales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?



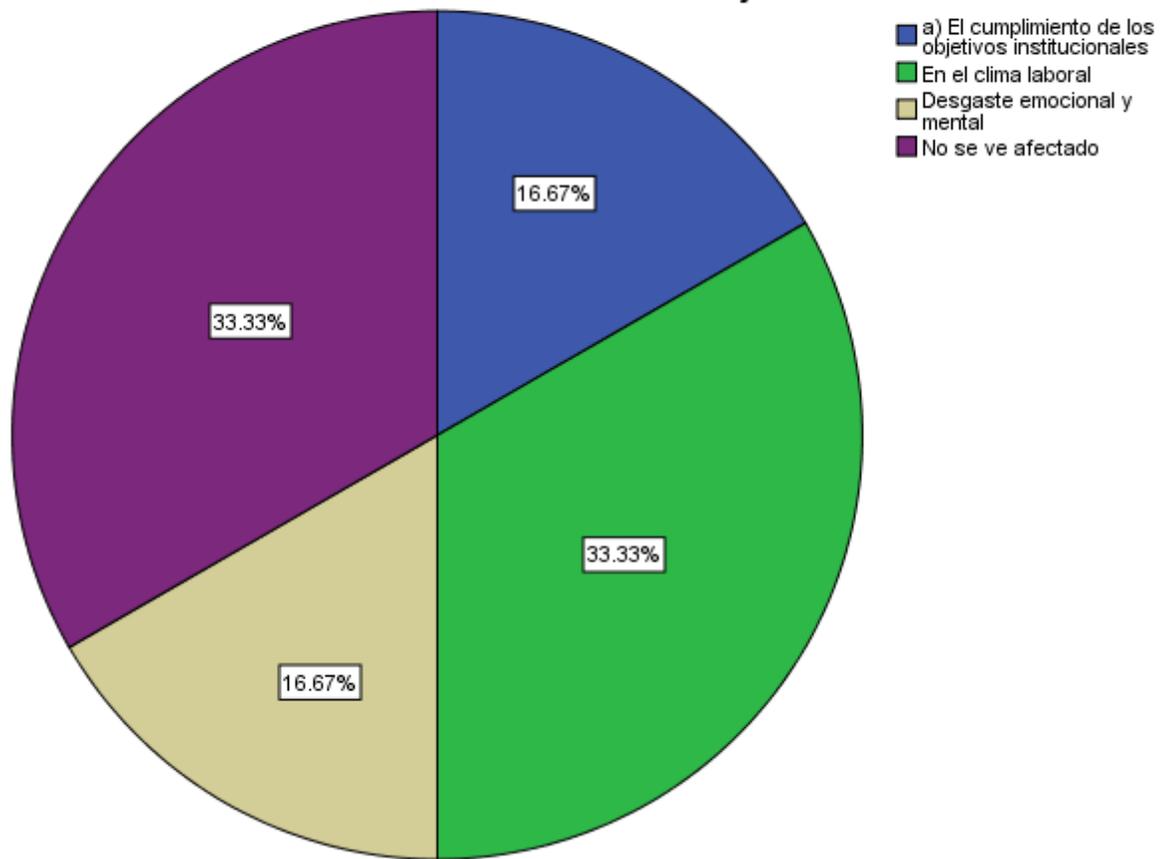
¿Cuáles son los canales de comunicación informales que utilizan en la Coordinación para informar sobre noticias, reuniones o eventos que le concierne?



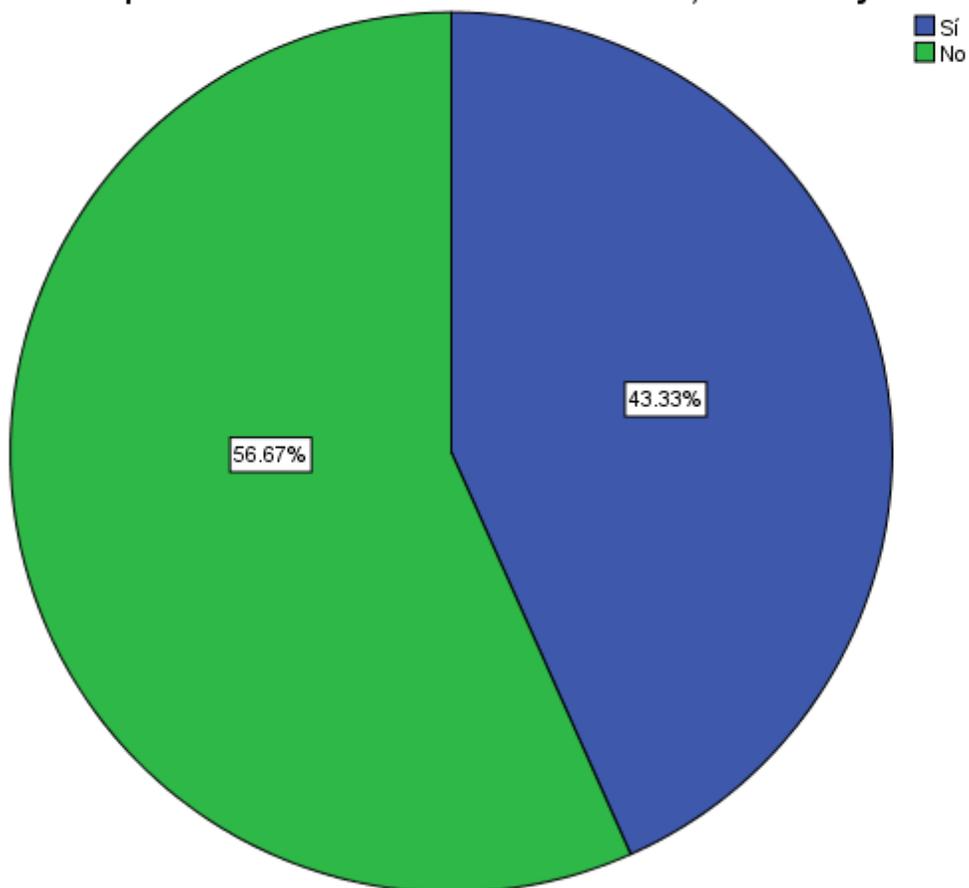
¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o mal entendido con el mal manejo de la comunicación, donde la información sea ambigua, poco veraz o imprecisa?



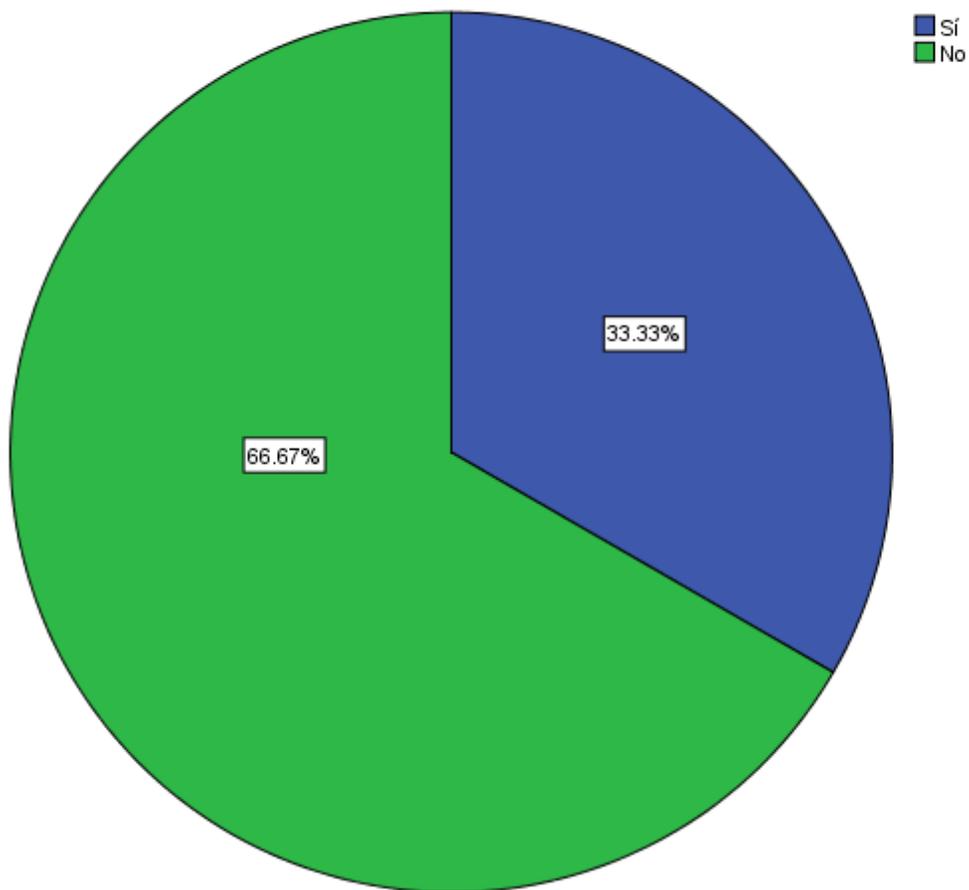
¿Cómo se ve afectada la productividad, el cumplimiento de los objetivos institucionales o el clima organizacional a raíz de las dificultades en la circulación de los mensajes?



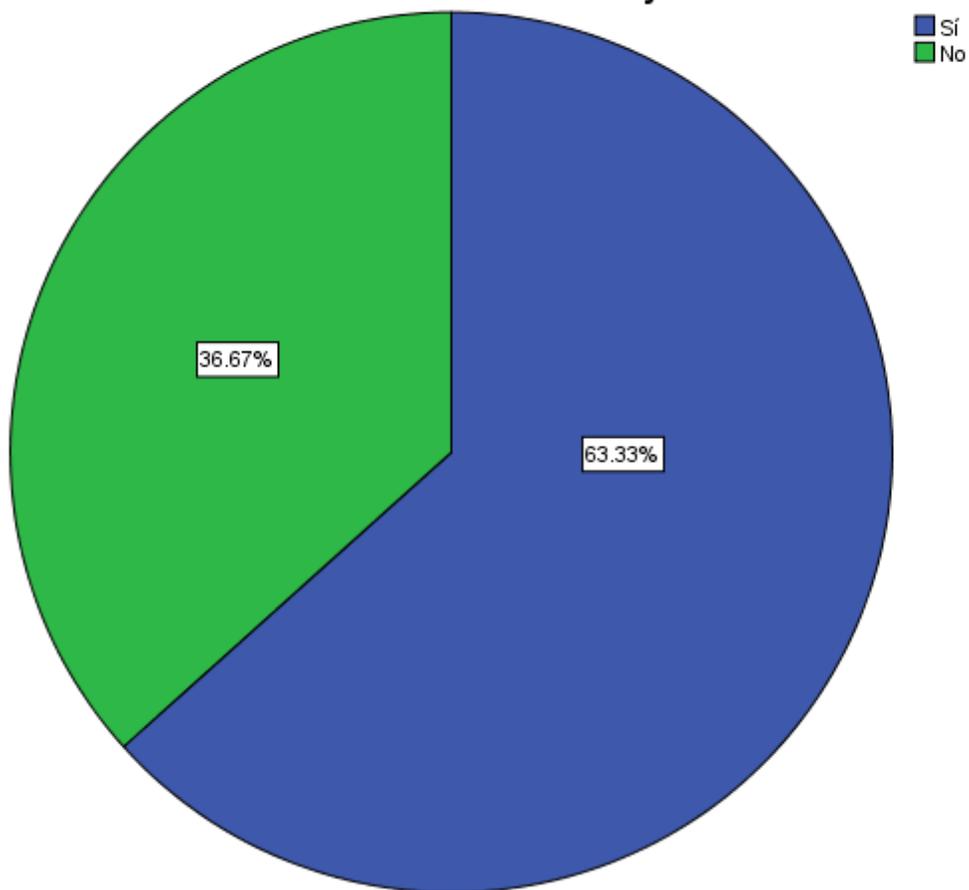
¿Cree usted que la Coordinación General utiliza las herramientas adecuadas para la comunicación entre directivos, docentes y estudiantes?



¿Se ha visto afectado por algún inconveniente o malentendido relacionado con la falta de información o de veracidad en ella?



¿Sus inquietudes, quejas o inconformidades respecto a los canales de difusión de la información son escuchadas y atendidas en la institución?



¿Cómo considera que es la comunicación para llevar a cabo las tareas correspondientes?

