



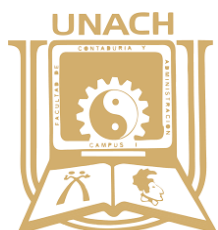
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN C-I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

La comunicación administrativa y su influencia en el clima organizacional del Departamento Psicopedagógico del Colegio de Bachilleres de Chiapas

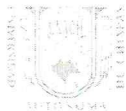
TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
Maestría en Administración terminal en
Dirección de Negocios

PRESENTA
Corina Amanin Flores Vázquez 95111019

DIRECTOR DE TESIS
Dr Julio César González Caba.



TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.
AGOSTO 2023



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 27 de junio de 2023
Oficio No. D/CIP/TIP/096/2023.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

C. CORINA AMANIN FLORES VÁZQUEZ
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.
PRESENTE

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada: **LA COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO PSICOPEDAGÓGICO DEL COLEGIO DE BACHILLERES DE CHIAPAS**. Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha agosto 25 de 2022, suscrito por el Dr. Julio César González Caba, 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"

Dra. Blanca Esthela Montoya
Encargada de la Coordinación



C.c.p. Archivo-Minutario
*BEMR/ssg





Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

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

El (la) suscrito (a) Corina Amanin Flores Vázquez,
Autor (a) de la tesis bajo el título de "La comunicación administrativa y su influencia en el clima organizacional del Departamento Psicopedagógico del Colegio de Bachilleres de Chiapas," presentada y aprobada en el año 2023 como requisito para obtener el título o grado de maestra en administración con terminal en dirección de negocios autorizo licencia a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), para que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para su consulta, reproducción parcial y/o total, citando la fuente, que contribuya a la divulgación del conocimiento humanístico, 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 de Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 07 días del mes de agosto del año 2023.


Corina Amanin Flores Vázquez

Nombre y firma del Tesista

Dedicatorias / Agradecimientos

También esto viene del Señor Todopoderoso, admirable por su consejo y magnifico por su sabiduría.

Isaías 28:29

Esta tesis recoge el amor, la paciencia, la sabiduría e inteligencia encontrada en cada gesto de mis profesores, gracias.

A mi madre Cordelia por su apoyo incondicional, por tu confianza ante los retos constantes de la vida, Ana Karina, Mario y Jorge por su amor permanente que va en aumento conforme pasa el tiempo, mi querida Danna Camila me desafía a seguir renovándome, tía Tere por cuidar mi corazón siempre.

Mi familia espiritual siempre me infunde aliento, comparte la fe y esperanza

El COBACH fue y seguirá siendo mi fuente de inspiración, dedico este trabajo para los hombres y mujeres que han dedicado su vida a comunicar con pasión las bondades de nuestra institución.

Gratitud especial al Dr. Radamed Vidal, sus instrucciones, disciplina y constancia fueron fundamentales para la culminación de este proyecto, Dr. Julio César González Caba, compartir su experiencia académica dándome siempre respuestas, coincidir en este tiempo fue grato y benéfico; incondicional es la palabra que te define mi estimada Dra. Karla Chacón, maestra por excelencia en todo momento, tu acompañamiento emocional y espiritual es sumamente valioso.

En la vida podemos ir tan lejos como lo deseemos y creamos, en la medida que avancemos, también lo hará el sueño que queremos alcanzar. Es cuestión de tiempo, perseverancia y entusiasmo.

A todos gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1	Planteamiento del problema de investigación	5
1.2	Determinación de los objetivos de la investigación	12
1.3	Justificación de la investigación	12
1.4	Determinación espacial y temporal de la investigación	14

CAPÍTULO 2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1	Importancia de la comunicación administrativa en las organizaciones	15
2.1.1	Antecedentes generales	16
2.1.2	Términos básicos del proceso de comunicación	18
2.1.3	Elementos del proceso comunicativo	21
2.1.4	Características de su aplicación	24
2.1.5	Tipos de comunicación formal	25
	2.1.5.1 Barreras que la impiden	32
	2.1.5.2 Causas que hacen que surja	33
2.1.6	Aspectos de la comunicación informal	34
2.2	Relevancia del clima organizacional	37
2.2.1	Definiciones según varios autores	37
2.2.2	Características generales	38
2.2.3	Factores que lo influyen	39
2.2.4	Elementos que lo identifican	42
2.2.5	Componentes medibles en la organización	43
2.2.6	Herramientas útiles para su medición	44
2.3	La comunicación administrativa y su relación con el clima organizacional	47
2.3.1	Beneficios de la aplicación correcta de la comunicación administrativa	48
2.3.2	Riesgos de un clima organizacional negativo en la empresa	49
2.3.3	Señales para la detección de un clima organizacional toxico o negativo	53
2.3.4	Importancia de la comunicación administrativa en el desarrollo de las actividades	53

CAPÍTULO 3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1	Aspectos generales del Colegio de Bachilleres de Chiapas	56
3.1.1	Antecedentes históricos desde su creación	56
3.1.2	Visión, misión y valores	61
3.1.3	Su estructura orgánica	62

3.1.4	Programa académico vigente 2019-2024	64
3.1.5	Población escolar de atención	66
3.1.6	Oferta educativa	
3.2	Caracterización del Departamento Psicopedagógico del COBACH	72
3.2.1	Organigrama institucional	75
3.2.2	Funciones genéricas del departamento	76
3.2.3	Enlaces psicopedagógico en la coordinación de zona	79
3.2.4	Antigüedad, perfiles y profesionalización de su personal	81
3.2.5	Distribución de actividades de apoyo	82
3.2.6	Fortalezas y debilidades institucionales	83
CAPÍTULO 4 DESARROLLO METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO		
4.1	Definición del alcance de la investigación	85
4.2	Formulación de la hipótesis de investigación	86
4.3	Selección de la población de estudio	90
4.4	Selección y diseño de los instrumentos de investigación	91
CAPÍTULO 5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		
5.1	Procesamiento de resultados	94
	5.1.1 Tabulación estadística	
	5.1.2 Representación gráfica	
5.2	Análisis e interpretación de resultados	96
CONCLUSIONES GENERALES		
FUENTES DE CONSULTA		

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene como propósito principal presentar la forma en que la comunicación administrativa influye en el clima organizacional que prevalece en el Departamento Psicopedagógico de Colegio de Bachilleres de Chiapas. El interés radica primeramente en mostrar cómo el clima organizacional influye en las reacciones del comportamiento de los integrantes en la organización para orientar acciones en el desarrollo de un clima organizacional positivo, y en segundo momento en evaluar la relación existente entre comunicación administrativa y el clima organizacional como variable independiente y dependiente, respectivamente.

Para tal efecto primeramente se organizó este trabajo en cinco apartados que dan cuenta de cómo la comunicación administrativa genera sociabilidad para la superación de conflictos a través de acuerdos entre el emisor y receptor, es decir entre las personas que se relacionan en la organización. Este tipo de comunicación busca crear comunidad orientada a la satisfacción de las necesidades colectivas e individuales

La tesis está organizada en cinco capítulos, como se menciona anteriormente, en el capítulo 1 denominado problematización del objeto de estudio, se describe el planteamiento del problema de investigación, se determinan los objetivos de la investigación, así como la ubicación espacial y temporal. De la misma forma se justifica esta investigación atendiendo los criterios que permiten evaluar la importancia potencial de una investigación, como son la conveniencia, la relevancia social, las implicaciones prácticas, el valor teórico y la utilidad metodológica.

En el capítulo 2 se explora la comunicación administrativa como proceso rotundamente humano, impregnada de pensamientos, sentimientos y emociones y que su carencia de comunicación u obsolescencia hacen que la

empresa caiga en un estancamiento que afectará su clima organizacional. La importancia de comunicación administrativa está caracterizada por mantener una retroalimentación oportuna, inmediata y pertinente entre los subordinados y los superiores basada en la honestidad y en la autoreflexión, esta comunicación mide el clima organizacional y se convierte en un canal para conocer el ambiente de la atmosfera laboral. En este capítulo analizamos los antecedentes generales, los términos básicos del proceso de comunicación, los elementos del proceso comunicativo, las características de su aplicación y los tipos de comunicación formal e informal así como sus barreras.

En el capítulo 3 se explica el contexto general en que está insertado el objeto de estudio, que es el **Colegio de Bachilleres de Chiapas** (educación media superior), se exponen datos de referencia que dan soporte a la magnitud y alcance de los quehaceres administrativos, formativos y funciones que desempeña, así como su cobertura poblacional y las acciones relacionadas con el desempeño de los trabajos cotidianos.

En el capítulo 4 se presenta la metodología utilizada para poder probar la hipótesis planteada. Se busca que después de definir el alcance de la investigación, inicialmente exploratoria tenga un alcance descriptivo, y que a través de las proposiciones tentativas, se dé respuesta a la hipótesis a través de información recolectada a partir de la muestra de estudio seleccionada en la que se aplican los instrumentos que se diseñaron para la investigación.

Por último en el capítulo 5 se presentan los resultados de esta investigación que aportan los principales retos y desafíos a los que el Colegio de Bachilleres de Chiapas se enfrentará en material de desarrollo de un clima organizacional eficiente y eficaz a partir de una comunicación administrativa estratégica, y el de desarrollo de habilidades comunicativas que procuren la fidelidad de las intenciones de los mensajes.

CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Este capítulo está orientado a la problematización de estudio, compuesto por cuatro elementos, el primero de ellos hace referencia al planteamiento del problema, segundo la determinación del objetivo general y los específicos que se derivan, tercero la justificación de la investigación, cerrando el capítulo con la delimitación espacial y temporal.

1.1 Planteamiento del problema de investigación

Una actividad cotidiana es la comunicación que se define como “un elemento fundamental en las organizaciones ya que puede transmitir las experiencias de una generación a otra para que pueda ser asimilada y continuada” (Arias, 2006:385). Lo anterior permite entender que cada acción sea dirigida hacia el logro de los objetivos y metas que se desean alcanzar dependiendo del sector al que pertenezca, sin importar el tamaño de la empresa. Asimismo, la comprensión en el proceso de comunicación es un elemento relevante, para que se realice de forma correcta, la transferencia de información de una persona a otra, (Audirac, De León, Domínguez, López y Puerta, 2016).

En las empresas, la comunicación “como todo acto administrativo, debe ser objeto de planeación, organización, integración, dirección y control” (Flores y Orozco, 2010:110). Permite entender que es un proceso que involucra una serie de funciones que se relacionan de forma sistemática, importantes teóricos las mencionan esclareciendo que el resultado de su eficacia es aplicando precisamente cada etapa, adquiriendo importancia para la organización de manera sustancial, considerando que la necesidad de invertir tiempo para su desarrollo, capacitando a las personas para que sea eficaz y eficiente. La unificación de esfuerzos es una herramienta fundamental para llevar a cabo la comunicación

efectiva, dado que crea lazos que pueden fortalecerse usando los canales de comunicación adecuados.

En la opinión de Flores y Orozco (2010), es necesario determinar que la comunicación administrativa que se da entre y para los hombres, afianza las relaciones recíprocamente, al incrementarse el tamaño de las organizaciones se requiere que la comunicación además de ser de forma oral se complemente con la escrita, para que de esta manera los mensajes sean precisos por el tiempo que se necesiten, esta combinación es funcional en los organismos formales y/o laborales.

La comunicación administrativa también mencionada por algunos autores como organizacional, precisa el concepto como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”, (Fernández, 2012:12). Las necesidades particulares del ambiente en el que se encuentra la empresa da la pauta para la utilización de los medios a emplear, la opinión de ellos puede redundar en el éxito o fracaso de sus proyectos; este mismo autor considera que es un conjunto de técnicas y actividades que coadyuvan a que el mensaje fluya entre las partes que se involucran, un punto relevante es que estos mensajes que se envían pueden influir en las opiniones, actitudes y conductas, ya sea de forma interna o externa de la organización o institución.

Flores y Orozco (2012), consideran que la comunicación genera sociabilidad, ya que desde las asociaciones simples y pequeñas del hombre ha sido necesaria evitar la destrucción, cuando las personas no comparten la misma ideología surgen conflictos, lo cual hace buscar acuerdos, apegarse a una comunicación efectiva, esta es con los canales adecuados, el emisor y receptor prestando atención, sin distractores que puedan interferir. Los individuos tienen una

naturaleza social necesaria para crear comunidad ya que no pueden sobrevivir sin todos los elementos que le proporcionan las relaciones sociales.

Fernández (2012:14), destaca que en las empresas o instituciones “las personas quieren saber todo aquello que repercutirá directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción”. Complementado a los cambios que surgen en la organización, tener información veraz emitida por las personas en mandos superiores permite que el clima organizacional se mantenga estable, para los empleados que se encuentran laborando en la institución. El uso de canales formales dan al empleado la seguridad en que tiempo se dará la solución del problema o dificultad que este presentando.

En otras palabras, los diferentes autores revisados hasta el momento afirman que el clima organizacional se ve influenciado por la comunicación, la importancia en la gestión de las actividades de las empresas, en un ambiente positivo la reacción de los empleados se refleja en la ejecución de proyectos, hacen propuestas para mejorar la calidad y eficacia de la encomienda, muestran dedicación y constancia, asimismo cuando el ambiente laboral es negativo existen expresiones de rechazo, apatía, falta de compromiso, estas circunstancias se revelan tanto en empresas privadas como públicas.

Grados (2017), considera que el clima organizacional es el ambiente donde un grupo de personas se reúne para desempeñar un trabajo cotidianamente, la relaciones que surge entre jefe y subordinado así como entre compañeros laborales. Enfocarse en las relaciones individuales o de grupo se ha considerado como fundamental, el factor humano satisfecho con su entorno, muestra un grado superior de realización personal, la imprime en cada acción realizada a favor de la organización, si es todo lo contrario se observará a sujetos insatisfechos con lo

que desempeñan y ese mismo disgusto lo transmiten en los contextos en los que se desenvuelve, a nivel personal y laboral.

El clima organizacional se define como:

La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades, (Chiavenato, 2009:60).

La percepción es individual aunque en ocasiones se manifiesta de forma general, cuando se trata de un grupo de personas que se contagian con la negatividad unos a otros y su apreciación sobre las mejoras que puedan estar sucediendo en su entorno lo descalifican a tal grado que es como un vendaje que no permite ver las bondades de los cambios, sí se está dispuesto a que los desafíos sean parte de los elementos que los mueva de posición profesional, personal o geográfica, podrán encontrar contentamiento en los procesos en los que se vean sometidos en la organización.

Brunet (2011), menciona que al observar las características del clima laboral, se aprecia como un concepto simplificado de la personalidad. Es una configuración particular de variables situacionales, tiene una relación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, en ese sentido existe variantes posteriores a una intervención particular, los involucrados son los que perciben consciente o inconscientemente la realidad que los rodea. Puede tener consecuencias como el comportamiento. La posibilidad de beneficiarse en cuestiones laborales se refleja en cómo actúa y procede. La desilusión deriva de las expectativas que cada individuo espera recibir de la empresa o superiores.

“Un clima positivo implica fundamentalmente empleados motivados y satisfechos que se “sientan bien” en su trabajo, estén orgullosos de pertenecer a su empresa, se encuentre involucrado con sus puestos e integrados en sus departamentos, puedan trabajar en equipo y cooperen con sus compañeros”, (Fernández 2012:106). La atmosfera positiva impactará en el desempeño de sus labores cotidianas y el cumplimiento de los objetivos designados a cada miembro, así como las metas institucionales.

Haciendo énfasis en la influencia que tiene la comunicación administrativa en el clima organizacional; cabe mencionar que en el Departamento Psicopedagógico del Colegio de Bachilleres de Chiapas (DP-COBACH), la comunicación descendente es continua de temas específicos, aunque se mantiene apertura en otros contextos informales. Algunos integrantes del departamento se acercan con confianza a expresar dudas e inconformidades; otros mantienen distancia y prefieren comunicarse de forma horizontal dando a conocer su descontento o buscar apoyo en la resolución de problemas laborales o personales entre compañeros, en ocasiones provocando rumores, verdades a medias, distorsión de información.

Algunas barreras psicológicas de comunicación interna entre el personal se presentan con cierta constancia es decir, no tener en cuenta el punto de vista de los otros, preocupación o emociones ajenas al trabajo (situaciones familiares, personales, problemas económicos, entre otras) explicaciones insuficientes, interrumpir cuando los demás expresan sus ideas. El lenguaje no verbal hace patente la inconformidad o la apatía que genera las propuestas de trabajo. La barrera física como el ruido o murmullo y la distancia entre las personas entorpece la comunicación.

Cada una de las personas que labora en este departamento tiene su propia información, por lo general no se comparten datos o actividades; si la persona

responsable que se encarga de la supervisión de las actividades de la zona, no se encuentra en las instalaciones, existe dificultad para localizar la información para resolver alguna situación inesperada. Los canales informales son los más utilizados; lo cual deforma la trasmisión de datos o instrucciones correctas. A pesar de que se usan algunas estrategias como reuniones de trabajo, chats de Messenger, grupos de whatsapp, oficios, correos electrónicos, entre otros medios, el resultado no es suficiente para que el personal conozca o se dé por enterados de las actividades o acciones que debe realizar.

El clima organizacional en el DP-COBACH se observa afectado o impactado por las propuestas de movimiento de estructura orgánica, planteamientos de reestructuración del departamento, cambio de nombre, reasignación de funciones, incrementar el número de oficinas, cancelación de otras, incremento o disminución del personal; las mencionadas son algunas de las razones en las cuales no se tiene certezas. Asimismo se percibe insatisfacción laboral, mostrando desinterés, falta de compromiso con las propuestas que presenta la autoridad del departamento, hay cumplimiento pero con apatía y desanimo. Se acatan las órdenes o peticiones por inercia; probablemente debido a falta de motivación interna.

El personal que ha venido laborando desde hace algunas décadas en este departamento, está siendo afectado por las expectativas de cambios, generado por las nuevas políticas de educación y de gobierno; manifestando inconformidades por diferentes situaciones que afectan sus labores cotidianas. Existe inseguridad de qué programas o funciones se les dará seguimiento y cuales desaparecerán, se percibe una adaptación superficial. Entendiendo que “cambio es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable”, (Audrirac et.al, 2016:43); en cualquier sistema abierto o cerrado la adaptabilidad al

medio interno o externo tiene que darse de forma gradual para que no produzca una crisis, el organismo no se rompa o se fracture.

En cualquier tipo de organización, “la motivación de preferencia proveniente de la comunicación, es el motor para generar la autorregulación y la autosuficiencia, ha permitido que el hombre haya avanzado hacia organizaciones interpersonales más complejas las cuales responden a la planeación y coordinación”, (Flores y Orozco, 2012:41). Sin duda, al informar al personal de los sucesos cambiantes del departamento permite que cada uno de los integrantes busque la manera de adaptarse a las modificaciones, aplique sus recursos internos, para no generar caos organizacional, al interior del departamento psicopedagógico se realizan reuniones internas que se permite ser francos y directos sobre las situaciones preocupantes, estas expresiones han servido de catarsis, emitir emociones que van más allá de las situaciones laborales. La confianza que se tiene entre los participantes, derivado de las características propias del grupo laboral, ayuda y abona a que exista libertad controlada, pero finalmente el ambiente recobre la calma.

Las preguntas que a continuación se enuncian sirvieron como base para el planteamiento del problema que se pretende abordar durante la investigación.

- ¿Qué es la comunicación administrativa?
- ¿Qué es el clima organizacional?
- ¿Cómo se relacionan la comunicación administrativa con el clima organizacional?
- ¿Cómo es la comunicación administrativa en el Departamento Psicopedagógico del Colegio de Bachilleres de Chiapas?
- ¿Cómo es el clima organizacional en el Departamento Psicopedagógico de Colegio de Bachilleres de Chiapas?
- ¿Cómo influye la comunicación administrativa en el clima organizacional del Departamento Psicopedagógico del Colegio de Bachilleres de Chiapas?

1.2 Determinación de los objetivos de la investigación

Objetivo general:

Determinar la forma en que la comunicación administrativa influye en el clima organizacional que prevalece en el Departamento Psicopedagógico de Colegio de Bachilleres de Chiapas.

Objetivos específicos:

- a) Conocer el concepto de comunicación administrativa y sus alcances en la organización.
- b) Especificar la importancia del concepto de clima organizacional a efecto de que inciden en las reacciones del comportamiento de los integrantes de las organizaciones.
- c) Evaluar la relación existente entre comunicación administrativa como variable independiente y el clima organizacional como variable dependiente.
- d) Identificar la comunicación administrativa que se practica en el Departamento Psicopedagógico de Colegio de Bachilleres de Chiapas.
- e) Examinar el clima organizacional que predomina en el Departamento Psicopedagógico de Colegio de Bachilleres de Chiapas.
- f) Determinar la comunicación administrativa enfocándose a establecer un clima organizacional positivo en el Departamento Psicopedagógico del Colegio de Bachilleres de Chiapas.

1.3 Justificación de la investigación

Atendiendo los criterios que permiten evaluar la importancia potencial de una investigación, propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2018), mismos que son conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico, utilidad metodológica, en primer lugar, la conveniencia de la investigación

planteada es para corroborar la influencia que tiene la comunicación administrativa en el clima organizacional del Departamento Psicopedagógico, de Colegio de Bachilleres de Chiapas, ya que es una institución que pretende alcanzar la excelencia educativa en el ámbito de su competencia, que es la educación media superior, es necesario que las partes que la conforman laboren de forma unánime para poder alcanzar el logro de los objetivos plasmados en los programas académicos.

Haciendo referencia al criterio de relevancia social, el Colegio de Bachilleres de Chiapas es una institución de grandes alcances poblacionales, el cual impacta en diversas comunidades, municipios y ciudades del Estado, los planes y programas de estudio que se implementan en cada uno de los planteles son enfocados a la formación integral de los alumnos, esto implica que se les otorgue el servicio de orientación educativa, lo que es regido por el Departamento Psicopedagógico. Lo mencionado con anterioridad sirve como referencia para comprender la magnitud del impacto que puede tener cuando alguna área está accionando de forma inadecuada en temas como la comunicación y ambiente laboral. La responsabilidad de generar información de manera oportuna recae en este departamento, por lo que es necesario contribuir en la solución de la problemática de comunicación interna para fortalecer la externa.

Relativo al criterio de las implicaciones prácticas, el modelo jerárquico implementado en el departamento tiene características de comunicación vertical y horizontal, las cuales son visibles en todos los procesos administrativos y educativos que se desarrolla, la importancia que la información se genere de forma eficaz y llegue por los canales adecuados, es una necesidad constante, ya que la interferencia y barreras internas evita que se haga conforme a la calidad requerida; esto a su vez provoca un clima organizacional no congruente con las necesidades o aspiraciones de excelencia académica que se proyecta públicamente.

En cuanto al criterio de valor teórico, el contenido de la investigación soporta su valor en los autores revisados para las definiciones y conceptos básicos para la teorización de los temas abordados, implementar un análisis centrado en el departamento psicopedagógico puede ser utilizado posteriormente en otras áreas con las herramientas que se implementen en este proyecto, dando oportunidad de generar propuestas que coadyuven en la mejoramiento del clima laboral y por ende un desempeño satisfactorio del personal alcanzando objetivos de la institución.

El criterio concerniente a la utilidad metodológica, el Colegio de Bachilleres de Chiapas, por el contexto donde se encuentra inmerso es diferente al de otros Estados de la Republica, por el número extenso de planteles, población culturalmente heterogénea, cantidad de personal dependiente de la institución, es necesario estudiar cada área que la constituye para lograr entender de lo particular a lo general, ya que es un órgano dinámico, cambiante en la cual se entrelazan las partes que lo conforman.

1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación

Respecto a la delimitación espacial, la presente investigación toma como contexto el Departamento Psicopedagógico de Colegio de Bachilleres de Chiapas, ubicado en Presa Chicoasén s/n col. Electricistas, en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. En relación con la delimitación temporal esta investigación cubre el periodo de observación del comportamiento de las variables de referencia, comprendido de agosto a diciembre de 2019. Justo es el semestre que se están presentando cambios continuos en esta institución en general derivado de la nueva administración del Colegio de Bachilleres de Chiapas que busca afianzar los programas nacionales educativos vigentes, pertinentes y renovados de acuerdo a las instancias educativas superiores.

CAPÍTULO 2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

En este segundo capítulo se abordan dos categorías teóricas, que a su vez se integran por una serie de subcategorías que aportan a la conceptualización, teniendo como inicio la importancia, antecedentes, elementos, tipos, aspectos, términos del proceso de la comunicación administrativa, así como la relevancia del clima organizacional considerando definiciones, características generales, factores que lo influyen, los elementos que lo identifican, componentes medibles de la organización y las herramientas útiles para su medición.

2.1 Importancia de la comunicación administrativa en las organizaciones

La comunicación es un proceso rotundamente humano. Puede ser entendida como la trasmisión de información de una persona a otras, impregnada de pensamientos, sentimientos y emociones, por medio de ella se logra influenciar a las personas, las cuales pueden cambiar su forma de actuar y comportarse, es una necesidad inherente del ser humano para trascender.

Lo que le da un tinte característico es su cualidad para integrar proyectos, aspiraciones, propósitos dentro de cualquier organización humana. La comunicación administrativa se considera, entonces, un proceso integrador, se unen elementos para llegar a un fin común, es un proceso social porque se pueden tomar acuerdos y unificar criterios para armonizar pensamientos e ideologías.

Ayón (2006:3), en Moreno, Arbeláez y Calderón (2014), afirma que “es innegable que una empresa estructurada, con sus áreas absolutamente definidas y con un buen talento humano, no puede caer en un estancamiento por el déficit de una buena, efectiva y asertiva comunicación entre sus componentes”.

La comunicación administrativa necesita un vehículo para lograrse, el principal es el lenguaje considerado como una función adquirida, aprendida en diferentes etapas de vida, tiene un papel preponderante en la organización, su uso correcto trae consecuencia de entendimiento entre las partes que la llevan a cabo, gradualmente se adquieren destrezas para que su empleo sea fluido en cualquier modalidad. Además, incluye las palabras, verbal o escrita, que utilizan los miembros de una organización para poder entablar una relación, la forma de expresarse está ligada a la región, país o localidad donde se ubique la institución laboral. La simple idea de no existencia del lenguaje común, daría como resultado caos empresarial, catástrofe financiera, atraso en el cumplimiento de metas establecidas, postergación de proyectos, incalculables pérdidas de tiempo y esfuerzo no enfocado.

La inteligencia de las personas aumenta cuando se comunican, los mensajes traen consigo información formadora que enriquece los saberes cotidianos y los específicos sobre algún tema de relevancia que se esté interesado en desarrollar. Quita los conceptos erróneos que se adquieren sin fundamento, modifica el entendimiento, hace flexible el pensamiento, posibilita la toma de decisiones congruente con la realidad, son innumerables los beneficios de la comunicación respecto a la suma de conocimientos.

Las personas entienden muy bien la importancia de estar informados sobre la realidad que les interesa, saben que la información ayuda a tomar mejores decisiones, saben hacia dónde va su área de servicio, mercado y su zona de acción

2.1.1 Antecedentes generales de la comunicación administrativa

Diferentes autores coinciden en que la comunicación administrativa es un proceso como se ha mencionado, Fernández (2012), la considera como un fenómeno que se da en toda organización, es algo extraordinario o sorprendente que en un sistema se van entrelazando los mensajes, poniendo

en contacto a las personas, esperando que tengan una respuesta de actitud, conducta u opinión. Las empresas están en constante cambio, su permanencia en gran medida depende de la adaptación, los acontecimientos dinámicos pueden ser enfrentados si la organización pone sobre aviso a su personal, estos pueden preparar estrategias que sean útiles en momentos impredecibles como son las crisis financieras o sociales. Dando certeza y veracidad a través de comunicados enviados por las autoridades pertinentes.

La comunicación favorece y coordina dentro de la empresa, la toma de decisiones se basa en información certera, sustentada en realidades cualitativas o cuantitativas que pueden ser verificados con datos, estadísticas, manuales, documentos validados; no solo se aplica un criterio del funcionario a cargo sino emplea todos los recursos disponibles analizando los pros y contras de las circunstancias, mientras más alto es el cargo dentro de la administración, mayor es la responsabilidad, más tiempo se dedica al proceso y manejo de información como parte central de su trabajo.

Flores y Orozco (2010), opinan que es un elemento que genera sociabilidad, el hombre construye su realidad a través de las relaciones, no puede mantenerse totalmente aislado, no se desarrollarían sus capacidades, habilidades e inteligencias. Los aprendizajes adquiridos en el trayecto de la vida, junto con los elemento socioculturales se amalgaman con la personalidad del individuo permitiendo que sus destrezas se afinen continuamente, la empresa como sistema social, ayuda a los miembros a homogenizar la información, a ubicar las posibilidades de crecimiento, superar los desafíos que se presentan.

La comunicación administrativa es un proceso que emerge de las funciones planeación, organización, dirección, control, las cuales son necesarias para que se lleve a cabo de manera ordenada, enfocada en estas funciones se espera la eficacia en la aplicación e implementación.

2.1.2 Términos básicos del proceso de comunicación

Los niveles de comunicación humana, intrapersonal, interpersonal, intermedia o no verbal, pueden manifestarse en diferentes momentos dentro de la organización, conocer sus características proporciona básicamente la noción de sus alcances.

La comunicación intrapersonal es aquella que genera pensamientos para la misma persona, emisor y receptor se encuentran en sí mismo, dando cabida a ideas que posteriormente pueden ser compartidas y expresadas a otros. La comunicación interpersonal es utilizada con mayor frecuencia en las organizaciones, se considera un requisito necesario del desempeño de cualquier tarea o trabajo. Algunas características son la intervención de dos personas, frente a frente o grupos pequeños usando sus sentidos, puede utilizar lenguaje verbal o no verbal, por lo general se da entre personas o individuos que tiene un contacto previo, que son próximos, tienen intereses comunes, participan activamente, los interlocutores intercambian mensajes, enviando señales para interpretarlos. Los participantes deducen las respuestas, las predicciones se fundamenta en tres tipos: cultural, sociológica y psicológica. La información puede ubicarse en uno de los tres tipos de conocimiento: descriptivo, predictivo y explicativo. (Fernández, 2012).

Es indudable que en la vida laboral las organizaciones estén saturadas de relaciones interpersonales: usuarios, jefes de diferentes niveles, subordinados o empleados, compañeros, entre otras personas con que se mantiene relación cara a cara, la relevancia es como se mantienen esas relaciones y cuál es el objetivo que se persigue en ellas, amistoso, colaborativo, compañía, poder, admiración, placer, catarsis; el propósito que se busca en cada comunicación expresa sentimientos, emociones, así como una respuesta manifiesta o encubierta.

El siguiente nivel de comunicación en la empresa es el no verbal, las cosas que no se dicen con palabras pero se expresan a través de actitudes, gestos, movimientos del cuerpo, particularmente las manos, postura, el lugar que se ocupa, el tono, énfasis, modulación de la voz, la apariencia personal, su aspecto, con que semblante se presenta, puede manifestar emociones básicas como el miedo, enojo, alegría, turbación, tristeza, entre otras. Este lenguaje no verbal sirve de apoyo a la comunicación verbal, permite ser expresivo corporalmente y que el mensaje sea entendido fielmente.

Fernández (2012), anuncia la existencia de variables de la comunicación interpersonal que son importantes en el contexto organizacional:

- La necesidad de comunicación, cada integrante requiere información que le permita desempeñar sus labores de forma correcta, las instrucciones de trabajo precisas, indican que líneas seguir para dar los resultados deseados, la retroalimentación de desempeño ayuda a visualizar si los resultados están siendo satisfactorios, las noticias de la organización, los cambios que se estén presentando en el entorno laboral y por último la información personal es la que permite conocerse y pasar de una relación impersonal a una interpersonal.
- Similitud de actitudes, los individuos se evalúan desde el primer momento en que se ve, se observan las formas de desplazarse, moverse, esto nos da un referente mental de su persona, se observa si existe afinidades dependiendo de las semejanzas que se tengan, provocara simpatía o antipatía.
- La proximidad incita a que las personas se comuniquen de forma espontanea, debido a la cercanía inspira a crear diálogos de confianza.

- Los personas tienden a buscar aquellas que complementan sus necesidades, es común que las personas se relacionen con aquellas que les suplan carencias, que se sientan apoyadas o les ayuden a resolver problemas laborales, sean intelectuales o técnicos, puede darse cierta codependencia o dependencia entre los miembros.
- Las diferencias de estatus, puede ser un factor limitante en la comunicación administrativa, en el sentido que los mandos superiores tendrán privilegios, los de nivel inferior no contarán con ellos, además que tendrán que vencer los temores e inseguridades para expresar sus pensamientos si no existe la confianza, en algunas empresas se trata de eliminar los símbolos de estatus enfocándose en las semejanzas y similitudes.
- Una variable que no se puede dejar pasar por alto, por la importancia que implica es la auto-revelación, es la vida privada expuesta entre las personas que laboran juntas, las cuales van descubriendo información íntima que puede ser usada de forma indebida, ya que se le otorga cierto poder al interlocutor, conocer las creencias, debilidades, secretos individuales es un riesgo; por otra parte si estas revelaciones se realizan dentro de un marco de confidencialidad puede generar confianza y seguridad.
- Cada vez es más frecuente el termino empatía en las empresas y se menciona “ponerse en los zapatos del otro”, pero esa respuesta debe incluir la comprensión de las actitudes, sentimientos y emociones de la persona con que se está comunicando, reforzar con actos esa virtud, aplicando lo que esté al alcance para resolver la situación o apoyar el proceso por el cual este pasando el interlocutor.

Las variables de comunicación mencionadas con anterioridad, ayudan a comprender la importancia de las relaciones interpersonales en la institución , tomarlas en cuenta contribuyen a fortalecer las relaciones laborales favoreciendo el ambiente organizacional.

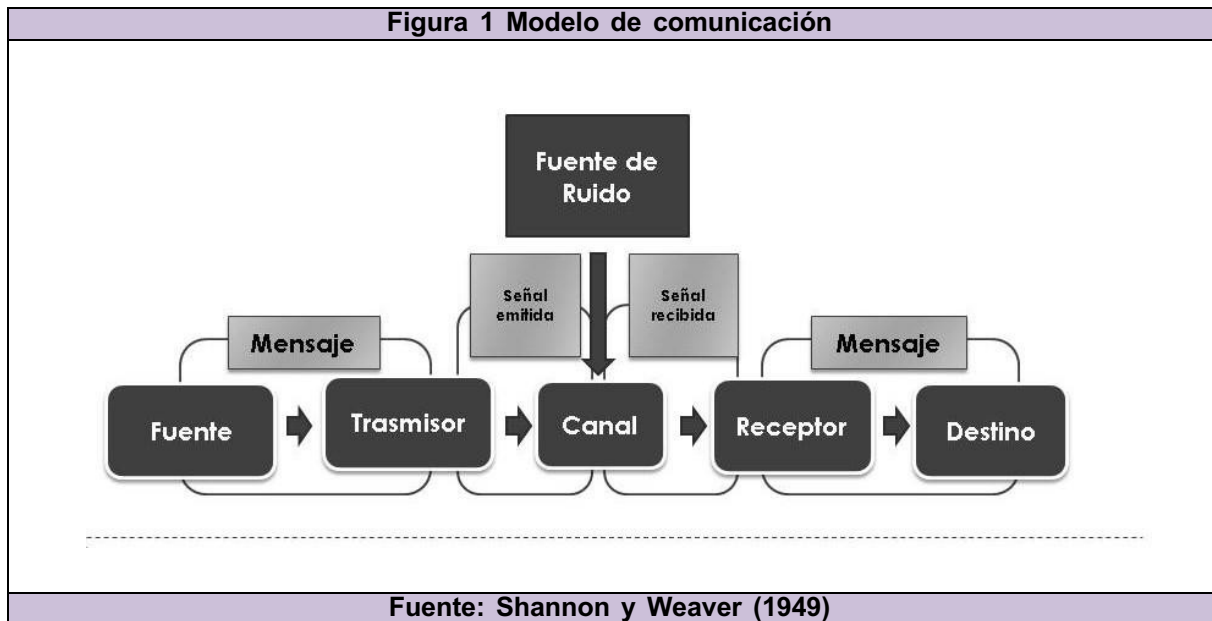
2.1.3 Elementos del proceso comunicativo

Los elementos que conforman el proceso dependerán del autor que se consulte, del modelo que se utilice, ya que la comunicación es una acción, es una función dinámica que genera energía, provocando respuestas en los integrantes, no es pasiva ni simplista, su forma puede parecer sencilla si se parte de la presencia de un emisor y receptor, los elementos a recalcar serian los siguientes:

- Fuente de la información, el que exterioriza el mensaje.
- Forma (canal) medio utilizado para la realización.
- Contenido (mensaje) aquello que se intenta transmitir.
- Ruido, los obstáculos que se presentan al momento de enviar el mensaje, que impide que llegue a su destinatario de forma correcta y precisa.
- Receptor, persona que recibe el mensaje, descifra y decodifica el mensaje.

Shannon y Weaver (1949), crearon un modelo de comunicación, sencillo que hasta la fecha sirve de referente cuando se explica de manera gráfica el proceso y sus elementos. En la figura número 1, se observa la relación existente entre cada uno de los elementos que componen el proceso, aparentemente lineal, pero reafirma que los individuos en la empresas tienden a verse afectados por el medio ambiente, por el entorno, la calidad del mensaje también se afecta.

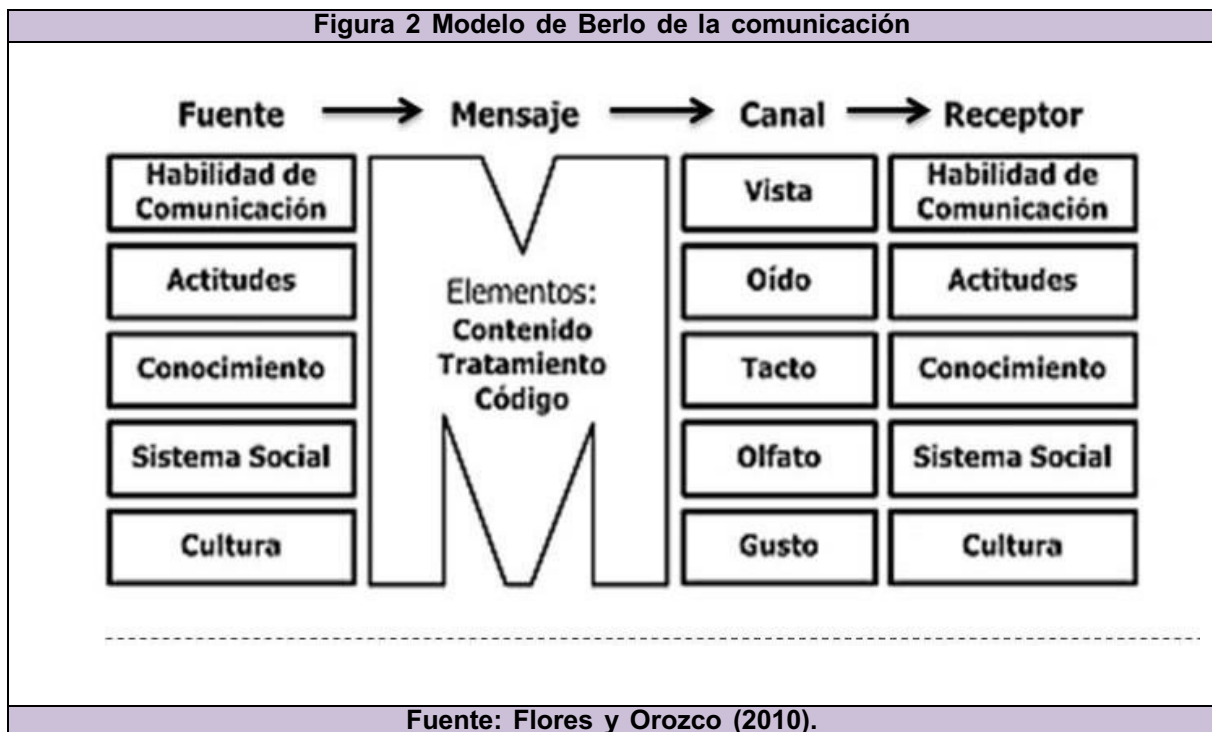
La dimensión del proceso de comunicación permite reconocer a las instituciones la relevancia que los elementos sean conocidos y poder detectar en donde se está teniendo algún inconveniente o frenando la comunicación, poder tomar medidas de corrección o cambio que se tornen benéficos para el logro de los objetivos institucionales.



El modelo Berlo (1960) descrito en el libro Proceso de comunicación citado por Flores y Orozco (2012). Contiene elementos incluyentes que ayudan a la descripción de la conducta de las personas que interviene en el proceso. Lo que enriquece el proceso con componentes socioemocionales, ver figura 2.

- Fuente constituye el origen, el punto de partida sensible a factores como las habilidades, técnicas de comunicación, las actitudes, y su posición sociocultural.
- Habilidades comunicativas son las ideas pensadas con claridad, facilidad de palabra, expresar correctamente el mensaje, ortografía, reglas gramaticales, entre otros elementos que procuran la fidelidad de la intención del mensaje.

- Actitudes, refiere las reacciones de los sentimientos de atracción o rechazo de personas, objetos, situaciones.
- El nivel de conocimiento que tiene el emisor hace que la comunicación sea eficaz, exitosa, contenga fidelidad a lo que se desea transmitir.
- Codificador: Traduce a una clave el mensaje destinado a obtener la respuesta esperada. Supone habilidades de hablar y escribir.
- Mensaje: Es el producto físico del emisor y su estructura debe estar compuesta por un código, un contenido y un tratamiento del mensaje.



- Canal: Es el vehículo transportador el cual habrá de dirigirse a uno de los sentidos o varios para su percepción. Las organizaciones utilizan diferentes medios o canales para el envío de información.
- Receptor – decodificador: A quien se envía o dirige el mensaje, la decodificación hace referencia a las habilidades de leer, escuchar y

comprender el mensaje que se envió, la decodificación de alguna manera resulta determinada por las actividades que el receptor guarde para sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido por su nivel de crecimiento del código.

La retroalimentación es un elemento muy importante dentro del proceso de comunicación, indica la respuesta del receptor al emisor, de manera verbal o no verbal, muestra si el mensaje fue recibido correctamente. Martínez y Nosnik (2012), refieren que existen muchas formas de que la gerencia reciba la retroalimentación, por lo que es importante hacer mención de ellas:

- Retroalimentación directa: se lleva a cabo cara a cara, observando las expresiones faciales, por medio de lenguaje verbal.
- Retroalimentación indirecta: a través de resultados positivos en cuanto a desempeño laboral, calidad en la presentación de trabajos, disminución de ausencias, involucrarse en proyectos.

2.1.4 Características de su aplicación

La comunicación se aplica de manera interna y externa en las organizaciones, las cuales tienen características que las diferencian entre sí, dando una respuesta a las necesidades que se presentan en las en la empresa.

Comunicación interna, se consideran todos aquellos mensajes que se expiden dentro de la estructura de la organización. Dan respuesta a las designaciones de las funciones, tareas a realizar, trabajos extraordinarios que deben ser atendidos de forma inmediata aun no sean propios del área. Punto relevante es que tanto el emisor como el receptor pertenecen al grupo de trabajo de la propia institución, comparten objetivos, metas, engranajes de información

útiles para los espacios laborales. Las diversas metodologías que se utilizan dependen de los tipos de organización. Los problemas que comúnmente se presentan en la comunicación interna son de actitud, no siempre se reciben con buen agrado los comunicados, generan inconformidad o se manifiesta rechazo ante las peticiones.

Comunicación externa, se lleva a cabo fuera de la institución, tiene dos direcciones las salidas de información y recepción. Se considera como parte de las actividades cotidianas de la empresa, documentación, cotizaciones, intercambio de correspondencia, a través de diferentes medios se puede llevar la información relevante de la institución a la opinión pública, generalmente se utilizan medios masivos oficiales para extender las noticias y novedades, con el propósito de fomentar un ambiente favorable hacia la institución, en algunas ocasiones la difusión de los mensajes puede ser controlado y con formatos institucionales.

Los empleados cuando tienen un sentido de pertenencia suelen ser los responsables de realizar la comunicación externa ya que a través de su testimonio laboral y vivencial pueden dar referencia legítima de la institución. La facultad de dar a conocer planes, proyectos, programas, avances, entre otras actividades pertinentes es el área de difusión institucional, la imagen que se proyecta ante la sociedad o comunidad es un reflejo del manejo correcto o incorrecto de datos que permean los medios masivos formales o informales.

2.1.5 Tipos de comunicación formal

Para fines de comunicación administrativa se mencionarán los tipos de comunicación formal interna vertical, ascendente y descendente, la comunicación horizontal entre las personas con jerarquías similares. Asimismo

se hace referencia la comunicación transversal y circular, las cuales son menos frecuentes, pero de igual forma importantes.

Comunicación descendente

La comunicación descendente, se utiliza para enviar mensajes de los superiores a los subordinados, los altos mandos dan indicaciones que se tiene que seguir, incluyendo instrucciones específicas, necesarias y especialmente suficientes para realizar el trabajo, sin las directrices los empleados no sabrían como hacerlo. Este tipo de comunicación se da en cascada, las órdenes tienden a ser especificaciones de las direcciones a cargo de forma general, los mandos medios o gerenciales ejecutan y los subordinados realizan las funciones laborales, como respuesta a las demandas.

Tomando como referencia a Flores y Orozco (2012), en cuanto a las especies de comunicación vertical descendente ordinarias:

- Orden: son dadas por los jefes, de forma concreta, para mejorar alguna situación laboral o cambiar la actividad que se viene realizando, es importante que se cuide la forma en que se emite para evitar reacciones adversas, incomodidades, alteraciones, incomprensión y resentimiento.
- Instrucciones: orientaciones sobre un determinado trabajo, como hacer las cosas, deben ser claras y precisas, ayudan a una persona o grupo de trabajo a realice tareas de forma correcta para lograr el objetivo común en tiempo establecido.
- Información: el porqué, para qué de lo que se hace, buscando un vinculo de los empleados con la institución, la definición del propósito u objetivo permite que los involucrados dediquen esfuerzos en colaborar y cooperar con la realización del trabajo. Da claridad a lo que la empresa

solicita, asimismo, en ese tenor los empleados saben y esperan que haya correspondencia.

- Reuniones y asambleas: son realizadas con periodicidad entre jefes y empleados, se lleva una agenda o planeación previa sobre los puntos a tratar y no se desvíe la atención de los temas relevantes; tienen como consigna llegar a conclusiones, solicitar aportes intelectuales o de ejecución, idealmente se espera la participación ordenada y espontánea de los involucrados.
- Charlas: se dan de forma informal, para motivar, relajar o empatizar con los empleados, no necesitan una agenda o planeación previa.
- Entrevistas: es información personal, cara a cara, casos específicos algún inconveniente o queja, orientación o estímulo.
- Discurso: son mensajes atractivos sobre un tema definido, con un objetivo de información específico.
- Medida disciplinaria: se aplican por la falta de cumplimiento de las obligaciones adquiridas, amonestaciones o sanciones. Usando la retroalimentación enfocada en los hechos y resultados.
- Reglas: orientaciones de acciones específicas que los empleados deberán cumplir, establecidas para normar la conducta o para la elaboración de trabajos homogéneos.
- Manuales e instructivos: describen las funciones específicas de los puestos, relaciones con las áreas, objetivos, políticas, misión y visión de la institución, con tendencia a ser de fácil lectura. Los instructivos recopilan información sobre procedimientos de casos concretos, precisos y determinados.
- Derechos y obligaciones: difusión del contrato colectivo de trabajo, reglamento interno, documentos que impliquen cuestiones legales.

Martínez y Nosnik (2012), consideran algunas necesidades comunes importantes en la comunicación descendente:

- La retroalimentación sobre el desempeño, constante, permanente y continua sobre la realización de las acciones que se aplicaron o el trabajo que se elaboró, puede ser de forma informal sin perder la seriedad, siempre respetuosa, clara y específica, animando al personal a seguir produciendo y aplicarse en las cuestiones laborales. La retroalimentación inmediata muestra interés en lo que se realiza, motiva y permite que se conozca lo bueno o malo que se realizó, para reorientar si es el caso, mejorar actitudes o rendimiento.
- Las noticias sobre temas de incumbencia para el empleado deberá darse directa y verazmente de su superior esto con la finalidad de evitar malos entendidos o sacar de contexto la información, la comunicación por medios oficiales da certeza, confianza y seguridad.

Los elementos antes mencionados sirven para que el empleado conozca los objetivos, metas que busca dar cumplimiento la institución, al mismo tiempo mediante las indicaciones sabrá cómo realizar sus funciones y trabajo.

Comunicación ascendente

Se observa que las instituciones deben ser alimentadas por información de las bases trabajadoras, de los subordinados, las expresiones que emiten mediante mensajes formales e informales a los superiores de la organización pondrá de manifiesto el sentir, pensar de los empleados, es una oportunidad para conocer y comprender la situación o circunstancia en la que se encuentra la mayor parte de la población de la organización.

Martínez y Nosnik (2012), mencionan que la comunicación ascendente adopta formas según lo que las personas expresan:

- De sí misma, su desempeño y sus problemas.

- Acerca de otras personas y sus problemas.
- Acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales.
- Acerca de lo que es necesario realizar y cómo puede llevarlo a cabo.

La importancia de comunicación administrativa ascendente tiene algunas características que se mencionan a continuación:

- Permite la retroalimentación, contacto entre los subordinados y los superiores dando información oportuna, inmediata, pertinente, aclarando dudas sobre alguna de las actividades que se tiene que realizar. Para que sea efectiva tiene que tener ciertas características en que esta basada en la honestidad, positiva, invite a la autoreflexión.
- Mide el clima organizacional, un canal para conocer el ambiente antes de que afecte gravemente a la organización, implementar medidas que respondan a mejorar la atmosfera laboral.
- Participación en toma de decisiones mediante la aportación de ideas correspondiente a las tareas que desempeñan.
- Diagnostico de las malinterpretaciones.
- Incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas.
- La gerencia conoce mejor al personal subordinado, mediante las expresiones verbales puede saber que piensan o sienten sobre algunas situaciones laborales.

Flores y Orozco (2010), mencionan las formas más usuales de comunicación administrativa en la dirección vertical ascendente:

- Encuestas de actitud. Muestra representativa que arroja por medio de cuestionarios posturas, reacciones sobre aspectos del grupo.

- Quejas. Inconformidades, insatisfacción, descontento que la persona a cargo tendrá que resolver para que no se convierta en un conflicto en el trabajo.
- Sugerencias. Propuestas laborales, participación en la mejora de los procesos de actividades, aplicación de alternativas de solución.
- Informes y reportes. Información periódica o extraordinaria.
- Consulta. Preguntas para resolver cuestiones de trabajo y/o personales, expresión de ideas y opiniones.
- Recomendaciones. Consejos que requieren de experiencia y conocimiento.
- Acuerdo. Decisión sobre asuntos que son de su competencia.

Las formas de comunicación vertical ascendente son fuente de conocimiento para las personas que están al mando, son realidades que vive el personal en la cotidianidad, al tomar en cuenta los mensajes que se transmiten a través de las diferentes modalidades, incrementa la posibilidad de planear nuevas estrategias o reorientar las implementadas, desde una visión integral.

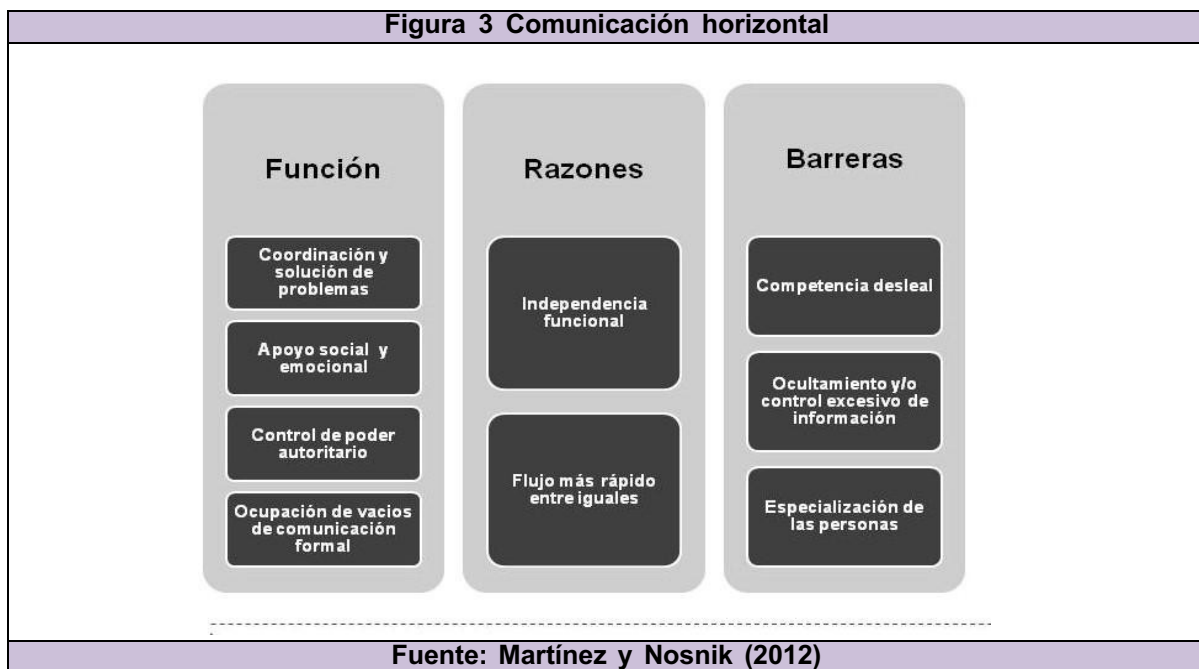
Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es fundamental en el personal con la misma jerarquía, puestos similares, actividades comunes, por mencionar algunas de sus características, la fluidez con que se realice ayuda y favorece para las acciones, además que en ellas se imprimen pensamientos, emociones y sentimientos, son una fuente de conocimiento e información relevante entre los participantes.

Flores y Orozco (2010), opinan que se da entre el personal que desempeña cargos con el mismo rango en la empresa, se da la coordinación, pueden definir objetivos, procedimientos, intercambio de ideas, políticas,

recomendaciones, estar familiarizados con las otras áreas, conocer sus funciones, interesarse mutuamente. El propósito es la coordinación y solución de problemas; sobre todo el apoyo entre los iguales permite que las personas se solidaricen, aporten y tiendan a realizar su trabajo en confianza; las formas en que se comunican da oportunidad de seguir instrucciones similares, por medio del dialogo.

En la comunicación horizontal aparecen obstáculos o barreras que no permiten que la información fluya como se esperaría en personal del mismo nivel. Véase figura 3. La primera es la competencia desleal, se bloquea la información debido que algunos quieren agradar al superior. La segunda es la especialización de las personas que provoca competitividad, no comparten los objetivos, tratan de mejorar sus resultados personales sin importar el impacto en la organización, se abstienen de pedir consejo o asesoría a sus iguales, para no desmejorar su imagen. Ocultar o controlar la información es también un elemento que emerge como un muro en la comunicación horizontal, considerándolo como un acto de poder.



Comunicación transversal

Se da cuando por requerimientos técnicos, de conocimiento un jefe de otra área está autorizado por tiempo limitado a ejercer autoridad en el área. Es un apoyo institucional favorable usado en las dependencias, las cuales aportan sus conocimientos en programas específicos, en dichos casos se puede crear relaciones de confianza por pertenecer al mismo lugar de trabajo, la jerarquía no se ve afectada, ya que los subordinados reconocen el puesto que desempeña. En ocasiones por necesidades del servicio los subordinados quedan a cargo de otros jefes que ejercen autoridad en las actividades que se deben realizar, no es frecuente, entender su funcionalidad es útil.

Comunicación circular

Este tipo de comunicación alcanza todos los niveles jerárquicos, se usa con mayor frecuencia en la comunicación informal apoya a la efectividad laboral. Se permite por la confianza entre los empleados con los jefes y viceversa, las condiciones son diversas, puede ser temporal o por alguna actividad determinada. Se da la retroalimentación bidireccional, la cual permite mantener enfocados los objetivos en la organización y asegurar los resultados.

La comunicación se puede dar entre personas, intergrupales, masiva, a través de palabras, señales perceptibles por los sentidos, símbolos gráficos que permiten transitar mensajes. Estos criterios de clasificación de la comunicación administración pueden ser observados en la figura 4.

2.1.5.1 Barreras que impiden la comunicación formal

En la comunicación formal se presentan con considerable frecuencia un elemento que se suele llamar barreras, las cuales impiden que los mensajes

reales direccionados a los receptores lleguen de forma correcta y ordenada, pueden deberse a causas diversas como la interpretación al recibir el mensaje, en lo cual influye el contexto en el que se emite, los conocimientos y experiencias previas sobre el tema, el tipo de relación que se tienen entre los actores.

Sánchez y Nava (2007), son puntuales en sugerir que las fallas de la comunicación suelen ser síntomas de problemas más profundos, en torno a planeación, estructura, no se clarifican funciones o cargos. Las barreras representan los obstáculos que distorsionan los significados de los mensajes, los cuales son frenados antes de que llegue al receptor original. Las barreras de comunicación que limitan con frecuencia que el mensaje se entregue de forma correcta, sin deformarlo o dificultando el proceso según Arias (2006), son: barreras semánticas, psicológicas, fisiológicas, físicas y administrativas.

García, Arias y Gómez (2013), consideran las siguientes barreras: las diferencias de percepción, la distancia física, el filtrado. La perspectiva de interpretación depende muchas veces de las experiencias, conocimientos previos que la persona tenga, las formas de pensar, creencias y valores también influyen en la apreciación, positiva o negativamente. Las organizaciones con departamentos lejanos provoca una limitante en la comunicación, por consecuencia puede retrasarse o dejar de llevar información en tiempo y forma. Filtrar la información a los superiores para que sea positiva, manipulando, limitando, maquillando, quitando lo que pueda afectar la imagen del emisor o persona que se encarga de comunicar. Toda interferencia entre los elementos que componen el proceso de comunicación, se considera una barrera, evita que el mensaje sea recibido, de la forma en que fue construido, de antemano, se considera que pueden ser controladas si las características lo permiten anticipándose a ellas.

2.1.5.2 Causas que hacen que surjan las barreras de comunicación

Las barreras en la comunicación surgen cuando las personas que se involucran en el proceso de comunicación, viene de diferentes contextos, culturas, costumbres, círculos de poder, liderazgo, lenguaje. Gordon (1997), en Sánchez y Nava (2007), considera que la estructura de la organización refiriéndose a las cadenas de mando, jerarquías, centralizar la autoridad, miembros de grupos selectos, son los que tiene acceso a la información, pueden modificarla, limitar, distorsionar promoviendo rumores, inseguridad o desequilibrio laboral.

Se presentan en la transmisión de información dependiendo de los niveles de autoridad, ante el estatus suele crear resistencia, la especialización ocasionalmente se convierte en barrera pudiendo utilizar términos específicos que el receptor desconoce. Brotan emociones o reacciones al encontrarse con metas y objetivos diferentes, no existe unidad en el deseo del logro institucional.

Se puede iniciar acciones para vencer las barreras de comunicación o cuando menos disminuir su impacto, la regulación de la información la cual debe ser concreta, corta, específica, para que sea entendida y aplicable. La retroalimentación siempre será positiva ya que a través de ella se puede analizar las actitudes que se observan en las conductas del personal que dan hechos o resultados, sin poner en riesgo, exponer o vulnerar a las personas. Simplificar el lenguaje, que sea conocido por el emisor y receptor, la escucha activa es fundamental, frenar las emociones negativas, señales no verbales, corporales, evitar los medios extraoficiales para no caer en la desinformación, atención genuina en las personas que se está contactando, la disposición que se manifieste en entablar una conversación o relación interpersonal hace que los problemas o dificultades se minimicen.

2.1.6 Aspectos de la comunicación informal

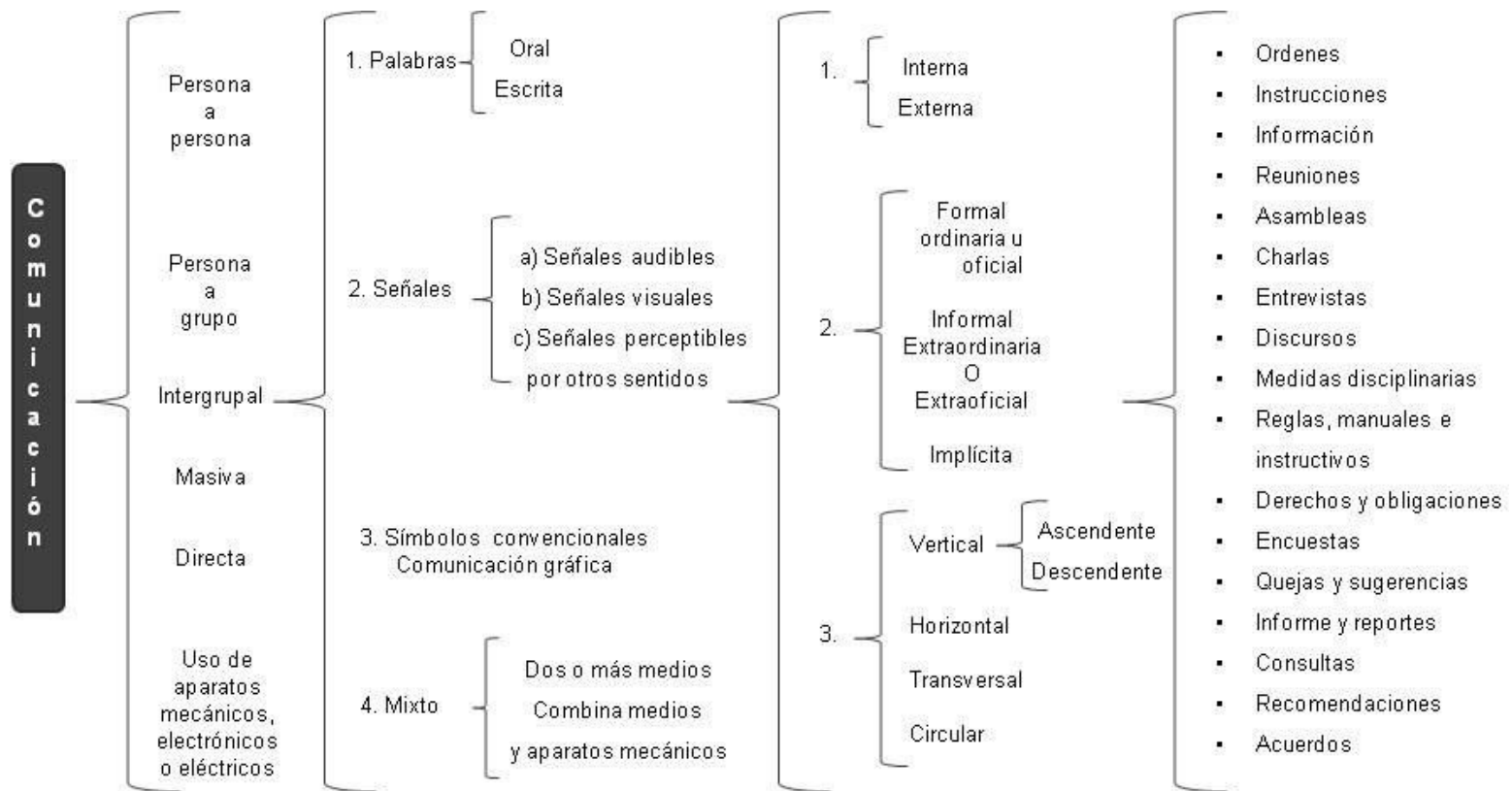
Mencionar los aspectos generales de la comunicación informal permite que se tengan presentes al momento de utilizarlos como herramienta favorecedora de la organización, sin duda es común en las empresas pero debe ser conocida y advertida, aunque muchas veces no se conoce la fuente, puede encausarse.

Sánchez y Nava (2007), indican que la comunicación informal surge de la interacción social, es volátil, dinámica y variada como las personas que pertenecen a la organización y su influencia puede ser positiva o negativa. Sin importar jerarquía, rango, posición dentro de la empresa, la información fluye de forma directa, sin intermediarios que puedan favorecer o no, que intervengan, los temas a tratar son diversos, laborales, personales, emocionales, dependiendo del grado de confianza que se tengan las personas.

Un tipo de comunicación informal es el rumor, el cual no tiene fundamento o evidencia seria de la fuente donde se emite, crea inseguridad basándose en suposiciones, tienden a crear expectativas generalmente falsas, cada persona que se involucra en el rumor filtra la información según su perspectiva o experiencia pasada, una característica es que este tipo de información se dispersa con rapidez hacia muchas áreas de la organización ocasionalmente con consecuencias negativas, a veces temporales, porque surgen nuevos rumores que atraen la atención de las personas.

Las personas deciden que quieren creer, muchas veces les es conveniente la información del rumor por cuestiones personales y lo adoptan como una verdad, la forma en que los rumores se dispersan es cuando viene otro de mayor impacto o que genera más controversia, son los mensajes no confirmados por un emisor formal y se difunde por canales interpersonales.

Figura 4 Criterios de clasificación de la comunicación administrativa



Fuente: Flores y Orozco, (2010).

2.2 Relevancia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional parte de la atmosfera que envuelve el lugar o espacio laboral, es lo que percibe el empleado de la situación de la empresa; es desarrollada desde la cotidianidad capaz de ser un obstáculo o empujar al alcance de los objetivos. Refleja el sentir de las personas sobre el ambiente en el que pasan gran parte de su tiempo, en el cual invierte n sus energías esperando tener beneficios.

2.2.1 Definiciones según varios autores.

Sotelo y Figueroa, (2017), citan a Uribe, Patlán y García (2015), quienes definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, similares en servicios o productos, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización. Existe varianza en el ambiente ya que los cambios institucionales actúan como generadores de oportunidades para desarrollar nuevos reinicios en cuestiones laborales.

Brunet (2010), señala que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros y que debido a su especial naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Reichers y Schneider (1990) citados por Olaz (2013), aprecian que el clima laboral se encuentra ligado a un conjunto de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente y en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Méndez (2006), define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. Los sistemas socio-emocionales con

que el individuo crece y se desarrolla en la vida cotidiana influenciara la forma en que percibe el entorno laboral.

Las empresas se ven afectadas por las personas que laboran en ella, derivado de la formación de grupos, reunión de personas que buscan satisfacer sus necesidades, García (2009), indica que el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

La interrelación entre individuos y ambiente se ve reflejada en el cumplimiento de objetivos impuestos por las organizaciones, poner de acuerdo a las personas que la integran es uno de los retos a los que en enfrenta la gerencia. Como mencionan los autores los valores, actitudes, emociones, todo el bagaje interno que cada persona que comparte el ambiente de trabajo suma, aporta y contribuye para el mejoramiento del entorno laboral.

2.2.2 Características generales.

- El comportamiento de los empleados se afecta por el clima laboral, mantiene la estabilidad a pesar de los cambios generados en la empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- La insatisfacción de los empleados puede ser un signo de un clima organizacional negativo que se manifiesta en el desempeño.

El clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una cercana y estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas

tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder, ver figura 5.

Figura 5 Características del concepto de clima organizacional.
El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
El clima es una configuración particular de variables situacionales.
Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas y aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
El clima está basado en las características de la realidad externa tal como lo percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consiente).
Puede ser difícil describirlo con palabras, aun que sus resultados pueden identificarse fácilmente.
Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Fuente: Taguiri (1968), en Brunet (2011) p.13

2.2.3 Factores que influyen en el clima organizacional

Quiroga (2007), menciona algunos factores relevantes que es necesario considerar debido a que el clima organizacional se ve afectado esencialmente por factores internos, con influencia los externos, organizacionales, humanos y del entorno económico y social, que generan complejos modelos que se deben seguir y que logran definir o no una tendencia de mejora continua.

Factores como inadaptación, alta rotación, ausentismo, baja productividad y poca innovación son síntomas del poco o mal clima organizacional existente, y muestran así la inconformidad de los trabajadores con los procesos que se establecen dentro de la organización y fuera de ella. Los factores internos son todos aquellos elementos que se encuentran en la empresa y pueden controlarse pueden ser tangibles o intangibles. El personal, estructura, recursos, comunicación, entre otros, determinan en gran manera el clima organizacional, se establecen en la atmosfera y se mantiene de forma positiva o negativa.

De igual manera otros autores mencionan factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, los cuales se mencionaran a continuación para clarificar los términos.

Factores psicológicos. Ucros (2011), refiriéndose al planteamiento de Schneider (1968), indican que el concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos al referirse a los tres que el individuo tiene en la organización se enfatizan:

- La búsqueda de establecer interacción social.
- La necesidad de implantar pensamientos y sentimientos de afinidad hacia la organización.
- Construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización.

Se mencionaran algunos de los factores que son factibles de analizar autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio. Se advierte que los integrantes de la organización reaccionaran ante las situaciones según su construcción personal de significados, los sentimientos son individuales, dependientes de la historia personal.

Factores grupales, desde este enfoque Toro (2003), recuperado por Ucros (2011), define el clima como la apreciación colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales del trabajo se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Si las condiciones se dan de forma optima se crea un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

Ucros (2011), retoma los siguientes factores grupales que considera importantes conocer: Espíritu de cooperación, confianza en el jefe, relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos. Las reacciones grupales pueden generar desequilibrio en la organización si son adversas o contrarias a los objetivos que se persigue en la organización, recae parte de la responsabilidad de unificar criterios y fomentar la unidad de equipos de trabajo en el liderazgo, la confianza entre compañeros y autoridades permite crear ambientes eficientes, integrados, creativos y solidarios.

Factores organizacionales. Ucros (2011), indica que las organizaciones como entes únicos, exclusivos e irrepetibles tienen sus propias características que afectan y repercuten el comportamiento del trabajador y por ende la productividad, el desempeño y eficiencia. Dentro de este rubro se toman en cuenta factores objetivos o atributos como: comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumo docente.

El acercamiento a los factores que influyen al clima organizacional desde diferentes autores, da perspectiva desde otros ángulos, ayudando a la

comprensión de las características que enmarcan, ayudan y cooperan para mejorar el ambiente laboral. Mismos que se toman en consideración en la implementación de programas de mejora del entorno institucional.

2.2.4 Elementos que lo identifican.

El clima laboral es un fenómeno desarrollado principalmente dentro de la psicología y la sociología, teniendo una doble dimensión, por un lado el individuo crea a diario dicho clima en la organización; pero una vez creado adquiere una dimensión social que excede y condiciona a los individuos que lo han generado permaneciendo en la organización (Casas, Repullo, Lorenzo, y Cañas, 2002), citado por Lozano, Chacón, Sanduvete-Chaves y Pérez (2013).

El clima laboral u organizacional abarca todos aquellos elementos que estén relacionados o den condiciones necesarias para un trabajo, no existe una relación exacta, dependerá del entorno en el que se encuentre, porque se verá influenciado de factores externos e internos. Por lo que cada elemento se reviste de importancia al momento de identificarlos mediante la observación del comportamiento, encuestas de opinión o implementar entrevistas personales.

García (2009), menciona que cuando se estudia el clima organizacional se debe tener en cuenta que un individuo llega a la organización con sus propias características, una historia, tienen sus propias expectativas, sus capacidades, habilidades, enfrenándose a una situación organizacional compuesta por factores propios de la empresa o institución con base en estos genera un ajuste en su comportamiento que puede afectar positiva o negativamente su desempeño.

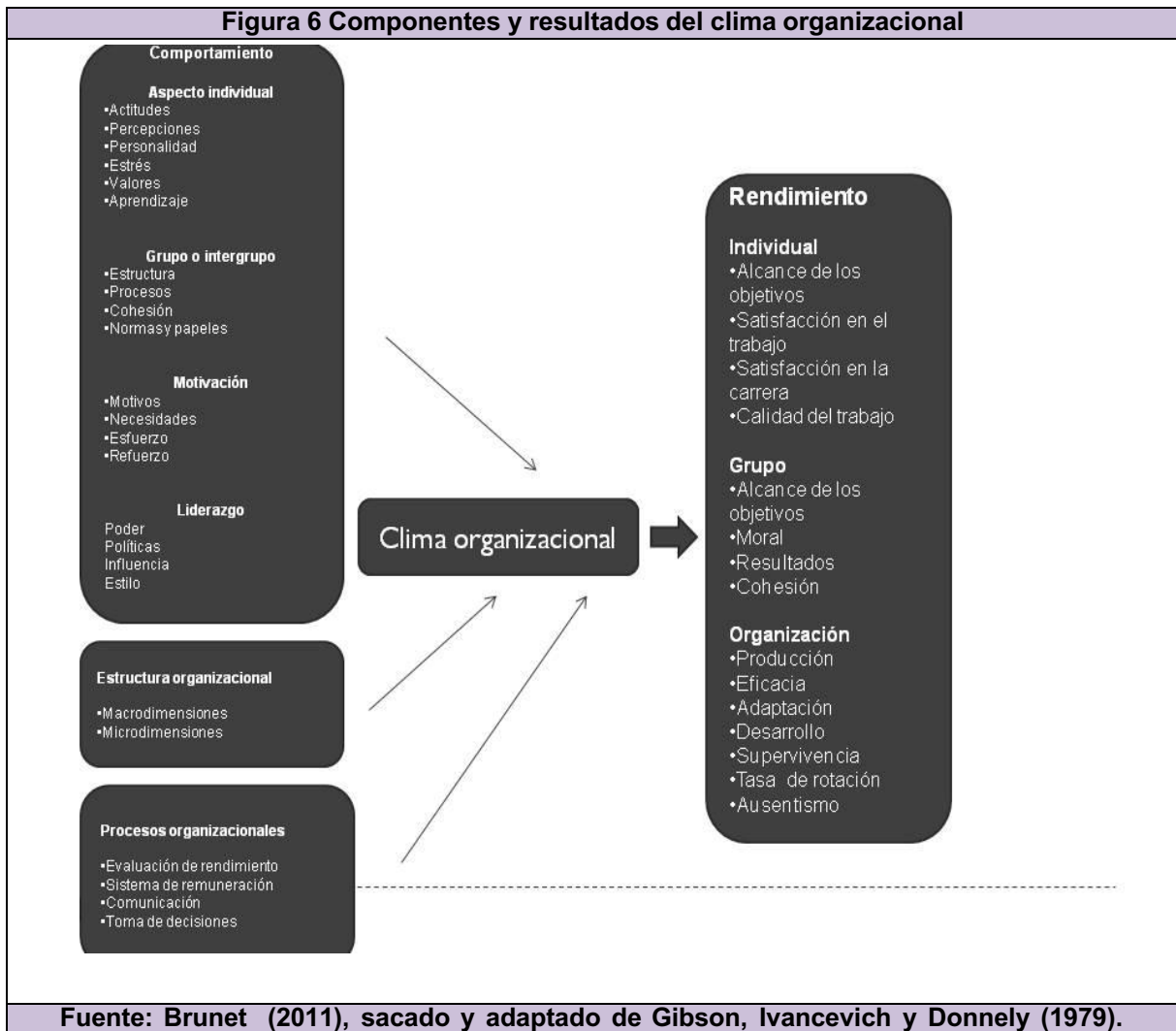
El tiempo de adaptación a la organización y la adquisición de nuevos modelos de comportamiento, adquieren formatos que suelen ser de beneficio para ellos, es un elemento que se considera importante, ya que al trascurrir cierto periodo obtiene experiencia y conocimiento dentro de la empresa.

2.2.5 Componentes medibles en la organización.

En la figura 6 se presenta la forma en que, según Brunet (2011), interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la motivación es un elemento de gran trascendencia, esta puede ser interna o externa, el liderazgo tiene mucha incisión dependiendo del estilo que se aplique, es influencia ejerciendo poder según las jerarquías de la institución, así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que como se sabe es el resultado de múltiples factores que se relacionan positiva o negativamente, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Ante la necesidad de poder visualizar las emociones que se manifiestan en sentimientos de las condiciones de la estructura, Segredo (2013), reflexiona sobre Litwin y Stinger quienes plantearon por primera vez que en el clima organizacional había que tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo de conflicto y la identificación con la organización. Los elementos pueden variar respecto a otros autores, dependiendo del modelo, pero sirve de referencia.

Las relaciones entre los subordinados y superiores, siempre será un factor determinante en la mayoría de las organizaciones, ambos tienen sus características, funciones que desempeñar, pero siempre serán dependientes para el logro de metas; la distribución de las tareas está a cargo de la persona que supervisa, la autoridad es necesaria para el logro de objetivos, los retos a los que se enfrenta continuamente el empleado mantienen su enfoque en el aprendizaje, en sacar de la experiencia herramientas que puedan serle útil en el presente, obtener mejores resultados.



2.2.6 Herramientas útiles para su medición.

Brunet (2011), expresa que el instrumento de medida predilecto para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al personal preguntas que representan hechos específicos de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Habitualmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo

cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Por su parte Segredo (2013), indica que existen una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, que las dimensiones analizadas puedan servir como elementos referenciales y que cada institución pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

La investigación del clima de las organizaciones utilizando los cuestionarios enfocados a dos grandes temas Brunet (2011):

- Una evaluación del clima organizacional en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

La calidad de un cuestionario, depende de su capacidad para medir las dimensiones verdaderamente significativas y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores precisos del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades. Listaremos los cuestionarios más utilizados, proporcionados por García (2009).

- El cuestionario de Litwin y Stringer. Se establecieron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional

sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

- El cuestionario de Rensis Likert. Perfil organizacional. Esta herramienta diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.
- Modelo de medición de John Sudarsky - test de clima organizacional (TECLA). El autor, considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite comprobar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se convierten (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.
- Modelo de Octavio García. En 1987 diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, organización y objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que pretende alcanzar al estar dentro de la empresa.
- Modelo de Fernando Toro. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman

de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

Lo importante de conocer los diferentes tipos de cuestionarios es tomar en cuenta sus características para la valoración del clima organizacional, aplicando la encuesta pertinente y acertada según el tipo de empresa o área que se pretenda encuestar.

2.3 La comunicación administrativa y su relación con el clima organizacional

La relación que mantiene la comunicación con el clima organizacional es estrecha y dependiente por los factores que interviene, es fundamental en el desempeño de las labores y alcanzar metas establecidas por la organización por lo que Brunet (2011:75), considera que “El establecimiento de un buen sistema de comunicaciones ascendente, descendente y lateral puede mejorar el clima”, los empleados usan mejor sus recursos, aunque no resuelve todos los puntos que interviene en el clima organizacional, la empresa se ve altamente beneficiada si todos los integrantes están informados de los sucesos, acontecimientos, lineamientos, convenios, cambios, entre otros factores que pueden desestabilizar la atmosfera.

En consecuencia el clima organizacional es favorable ante las circunstancias evidentemente relevantes de la empresa, los directivos suelen darle mucha importancia a la comunicación y la emplean a través de los medios a su alcance los cuales pueden ser virtuales, multimedia o masivos que le permitan llegar a todas las dependencias, áreas, departamentos, así como las que se encuentre en plazas foráneas, y que sea imposible abarcarlas por las distancias y amplio número de filiales.

2.3.1 Beneficios de la aplicación correcta de la comunicación administrativa

La comunicación administrativa usada de manera correcta es causante de beneficios que impactan en la organización, la instrumentación con los elementos necesarios propicia e incrementa el cumplimiento de las metas empresariales. Chaparro (2006), expone que cuando se tiene claridad acerca de los objetivos, las políticas y los propósitos de los procesos de recursos humanos, se pueden manejar como una ventaja competitiva, debido a que facilitan y economizan las comunicaciones y la toma de decisiones, socializan a los miembros, mejoran el clima laboral, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo, la colaboración y el compromiso con la organización.

El personal necesita utilizar de forma correcta el lenguaje, los medios, los canales, las formas, los tipos, las estrategias de comunicación para mantener el ambiente laboral óptimo, la ardua tarea es conocer, difundir, apropiarse y creen en lo favorable de su aplicación, que es una inversión con resultados a mediano plazo, el planear tácticas por parte de los directivos, encausar todas las áreas.

Contar con una buena comunicación interna trae también los siguientes beneficios concretos en opinión de Formanchuk (2006): Mayor eficacia en la tarea, permitiría alinear a toda la organización, agilizaría los procesos internos, crearía sentimientos de pertenencia y motivación. Como consecuencia de lo anterior mejoraría el clima laboral. Los criterios de homologación en la información apoyan la realización de las labores en la institución, facilita el entendimiento de las instrucciones, órdenes, mandatos, evita la duda en el desarrollo de las actividades, consigue que los empleados actúen con seguridad ejerciendo la información adecuada.

2.3.2 Riesgos de un clima organizacional negativo en la empresa

Considerando los riesgos, inseguridades y peligros que conlleva un ambiente organizacional negativo Patlán, Navarrete y García (2010), mencionan que ciertamente, en el ámbito de la administración y las organizaciones se tiene la tendencia de estudiar aspectos o comportamientos positivos, más que negativos. Por ejemplo, la motivación, la comunicación, la satisfacción laboral, la cultura organizacional principalmente es estudiada desde una visión positiva, no precisamente desde una perspectiva negativa.

Hospinal (2013), indica que la interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande. La relación individuo -organización no es siempre cooperativa y satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva. Si la empresa no está consciente de los riesgos que conlleva la comunicación organizacional negativa, esta confiando en que su entorno interno es favorable, está tomando una postura positiva, existe la tendencia a desviarse de su objetivo formales, normas, lineamientos, estándares no cumpliendo con las expectativas esperadas o planeadas en la institución.

Frot (2016), citado por Ramos (2016), se refiere a un medio de trabajo tóxico como las practicas, acciones, actitudes que toman los directivos emocionalmente insensibles. El mismo autor identifica cinco características de las organizaciones tóxicas:

- Comunicación obstaculizada o deficiente afecta a nivel individual, grupal y organizacional.
- Relaciones interpersonales apartadas, falta de interés o conflictivas
- Conflicto e imprecisión de rol, no se tiene claridad en las funciones.
- Ausencia de retroalimentación o información sobre el rendimiento.
- Falta de identificación con la organización.

Algunos efectos negativos respecto al factor humano, dirigidos a los individuos o miembros de la organización, según Patlán, et. al, (2010), refiriéndose a los provocados, derivados o que nacen a partir de:

- La estructura y diseño organizacional.
- El trabajo y el diseño de puestos. Mecanización, rutinización, síndrome de burnout, rotación, ausentismo, estrés, errores, accidentes y riesgos de trabajo, bajo desempeño laboral, insatisfacción laboral y baja motivación.
- La dirección, ejercicio y abuso de poder. Acoso laboral mobbing, bullying, hostigamiento sexual, discriminación, autoritarismo, inadecuado clima laboral, baja moral en el trabajador.
- La actividad que se desempeña. Robos y destrucción de bienes y propiedades de la empresa, corrupción, fraudes, robos de propiedad intelectual incumplimiento de contratos de confidencialidad.

En los casos negativos a partir de factores de contexto organizacional como son dirección, liderazgo y poder, se identifican múltiples efectos en los empleados o factor humano, estas situaciones se manifiestan cuando los directivos y superiores el trato a sus subordinados representa una situación crítica, situaciones no resueltas, los directivos no cuentan con recursos apropiados para la resolución de conflictos, formación gerencial con valores éticos y humanos, ver figura 7.

Foucault (1995), citado por Patlán, et. al (2010), lo que significa el poder en una organización derivada de la relación entre jefe-subordinado que se desarrolla en una dinámica de dominación-resistencia y constantemente genera estados de poder, dominio aplicado en las situaciones laborales. Su empleo es delicado, puede considerarse como un problema si se ejerce fuera de contexto.

Figura 7 Efectos negativos de las organizaciones en el factor humano organizados en el contexto: dirección, liderazgo y poder.



Los efectos negativos derivados del contexto organizacional, en particular de la estructura organizacional y el diseño del trabajo se centran, directamente, en el desarrollo del trabajo: mecanizado, rutinario, excesivo, con largas jornadas de trabajo y con amplias cargas de actividades a su vez, este tipo de labor provoca tanto efectos en la salud ocupacional del trabajador como respuestas y reacciones de los trabajadores ante el trabajo realizado. Las cuales enmarcan un conjunto de comportamientos y actitudes voluntarias expresadas por el empleado. En este caso se destacan respuestas que pueden ser sutiles hasta aquellas que provocan un costo a la organización, ver figura 8.

Figura 8 Efectos negativos de las organizaciones en el factor humano organizados en el contexto organizacional, trabajo y puesto.



A pesar de los elementos negativos que se han mencionado, la organización puede ser aliviada, si en su contexto y en las autoridades hacen propuestas de mejoras, que puedan vincularse con el trabajador y sus necesidades, priorizando los cambios pertinentes en la organización desde una perspectiva integral, aplicando estos cambios pueden surgir transformaciones, las cuales puedan ser un parte aguas, dando consigo un nuevo estado esencial radical o paulatino en el proceso administrativo.

2.3.3 Señales para la detección de un clima organizacional tóxico o negativo

Llevar a cabo un análisis de las señales, síntomas o signos que se están presentando en la organización, ayudan a prevenir que la institución tienda a adquirir características tóxicas, en las cuales se amolde y se haga un daño permanente.

Olaz (2013), hace una interrogante en cuanto al clima toxico, cuáles son los posibles síntomas de deterioro que una organización presenta. Por síntomas se entienden las manifestaciones o las desviaciones que presenta cada una de las variables observadas sobre un comportamiento toxico asumido como normal por parte de la organización.

Analizar las posibles soluciones a un clima laboral deteriorado o clima tóxico, pretende visualizar las causas y los efectos, servirán para prevenir, futuros desgastes en la organización o el personal que lo integra. Los síntomas que menciona en la figura 9 se enlistan de forma general con las variables correspondientes.

2.3.4 Importancia de la comunicación administrativa en el desarrollo de las actividades

Lozano, Chacón, Sanduvete-Chaves y Pérez (2013), aseveran la búsqueda de un entorno laboral adecuado es una de las prioridades de las organizaciones modernas, ya que ello permite una mayor productividad, satisfacción y estabilidad de la organización, proporcionando los mecanismos para la transmisión de la energía social necesaria con la finalidad del adecuado funcionamiento de la organización.

Figura 9 Síntomas de deterioro del Clima Laboral.

Escenario del clima laboral	Aspectos estructural- organizativo	Contexto organizativo	Definición cultural y organización formal existente	1) deterioro de misión, visión y valores junto a bajos niveles de compromiso hacia la propia organización e indefinición de objetivos organizativos
			Aspectos retributivos y expectativas motivacionales	2) Estancamiento de la promoción profesional, salarios discutidos internamente y con relación al sector, precariedad laboral y escaso reconocimiento del estatus adquirido
			Comunicación y concentración de poder	3) Escasa participación en la toma de decisiones y falta de control sobre el trabajo
			Relaciones interpersonales en el trabajo	4) Aislamiento físico, poca relación con superiores y colaboradores, junto a conflictos interpersonales
			Conciliación vida personal y profesional	5) Conflictos entre el trabajo y el hogar, poco apoyo en el hogar y problemas derivados de una doble carrera
		Contexto del trabajo	Entorno del trabajo	6) Problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, idoneidad y mantenimiento tanto del equipo como de las instalaciones
	Diseño de puestos y de tareas		7) Falta de variedad, pérdida global del proceso de trabajo, fragmentación y ausencia de significado, infrautilización y sobreutilización de las cualificaciones	
	Dimensionamiento de plantillas - carga de trabajo asociada		8) Sobrecarga o escasa carga de trabajo, falta de control con respecto al ritmo establecido, altos niveles de presión en tiempo y forma	
	Aspectos recursos humanos	Significado del grupo	Comunicación efectiva	9) Problemas relacionados con la ausencia de comunicación por parte del emisor, receptor, canales, mensajes y contextos inadecuados
			Motivación intrapersonal	10) Ausencia de expectativas, bajos niveles de reconocimiento y proyección profesional en el corto, medio y largo plazo
			Liderazgo proactivo	11) Estilos de dirección autoritarios basados en la fiscalización del trabajo y ausencia de planes personalizados que impidan el desarrollo de las personas
			Trabajo en equipo	12) Formas de trabajo basadas en el individualismo y competencia entre los propios trabajadores, significando que el fin justifica los medios
	Apreciación personal del individuo	Grado de conocimientos	13) Lagunas, errores, desorientación y significado del valor aportado al trabajo encomendado	
		Nivel de capacidades	14) Exceso / escaso nivel de responsabilidad para el puesto desempeñado o tareas superadas para la teórica potencialidad del individuo	
		Escala de habilidades	15) Carencias de herramientas intra – interpersonales para el desarrollo de las competencias del puesto en el entorno de trabajo	

Fuente: Olaz (2013).

Por ende, las actividades que se desarrollan en un ambiente laboral considerado positivos en el que los empleados sientan libertad de expresar sus opiniones, crean que son consideradas importantes para la solución de problemas, aportar ideas para mejorar el funcionamiento de una organización, teniendo un estrés moderado o manejable.

Brunet (2011:26), refiere que el clima “constituye la personalidad de la organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior”. Si se equipara con el individuo la personalidad puede ser moldeada, puede adaptarse, cambia según las circunstancias que se presenten, sus recursos internos se fortalecen ante la adversidad, resurgen los elementos valiosos. La imagen se ha convertido en el instrumento que hace la diferencia entre las instituciones, claramente se observa el contraste, la identidad se adquiere, los integrantes se apropian y la hacen suya o se desvinculan.

En opinión de Formanchuk (2006), una mala comunicación tiene riesgos reales perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, crece la desmotivación y la incertidumbre. También reflexiona sobre si la empresa decide hacer comunicación interna o externa, diciendo que por acción u omisión las cosas suceden, y que al igual que tener un bajo perfil no significa no tener perfil alguno, la peor política de comunicaciones es la inexistente ya que siempre está la comunicación.

Por lo tanto, lo correcto es pensar que todas las organizaciones comunican, la diferencia entre las empresas es que unas invierten en planificar activamente sus comunicaciones, preparan a su personal, lo capacitan dándoles herramientas para mejorar, con la intención de reforzar vínculos que estrechen la apropiación de la institución, por el contrario existen organizaciones que dejan a la casualidad o a un engañoso silencio, que mantendrá desviada la comunicación.

CAPÍTULO 3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Este capítulo centra su atención en el contexto general en que está insertado el objeto de estudio, por su relevancia en la educación media superior, se mencionan datos de referencia que dan soporte a la magnitud y alcance de los quehaceres administrativos, formativos y funciones que desempeña la institución, así como cobertura poblacional; las acciones que se toman en consideración para desempeñar los trabajos cotidianos, también se menciona el personal que está involucrado en ello.

3.1 Aspectos generales del Colegio de Bachilleres de Chiapas

Como institución educativa a nivel estatal la cobertura es amplia, la presencia en los diferentes contextos es reconocida como un modelo de apoyo en las entidades donde se instala un centro de enseñanza, las comunidades tiene acceso a la instrucción de calidad apegada a las normativas establecidas en el país. Responde a una necesidad que se presenta como punto débil por considerarse inalcanzable para muchos actores de la población, por lo tanto el hecho que existan muchos planteles en distintos municipios es una oportunidad para la juventud chiapaneca.

3.1.1 Antecedentes históricos desde su creación

El Colegio de Bachilleres de Chiapas, es un Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública Estatal, con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía operativa y de gestión, se rige de acuerdo a la normatividad aplicable, los cuales se mencionan en la figura 10, también en los planes y programas de de estudio aprobados por la Secretaría de Educación Pública, en términos de las atribuciones que le son otorgados en la Ley del Colegio de Bachilleres de Chiapas y demás ordenamientos.

Como entidad educativa ha incrementado el número de planteles y centros educativos los cuales han proporcionado oportunidades de desarrollo profesional para una cantidad considerable de profesionistas que desempeñan labores académicas y administrativas.

Figura 10 Marco normativo aplicable.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. • Ley General de Educación. • Ley Federal del Trabajo. • Ley del Seguro Social. • Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. • Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. • Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chiapas. • Constitución Política del Estado de Chiapas. • Ley de Educación para el Estado de Chiapas. • Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas. • Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Chiapas. • Ley de Planeación para el Estado de Chiapas. • Ley de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes Muebles y Contratación de Servicios para el Estado de Chiapas. • Ley de Obra Pública del Estado de Chiapas. • Ley de Responsabilidades de los Servicios Públicos del Estado de Chiapas. • Ley del Colegio de Bachilleres de Chiapas. • Reglamento Interior del Colegio de Bachilleres. • Código Fiscal de la Federación. • Código de la Hacienda Pública para el Estado de Chiapas. • Reglamento del Código de la Hacienda Pública para el Estado de Chiapas. • Ley de Mejora Regulatoria para el Estado y los Municipios de Chiapas. • Reglamento de la Ley de Mejora Regulatoria para el Estado y los Municipios de Chiapas.
Fuente: Manual de organización (2016).	

Desde sus inicios, el Colegio de Bachilleres de Chiapas se ha distinguido por su logotipo, el cual tiene un valioso significado que se comunica en la frase: "La Educación como un proceso permanente de progreso al servicio de Chiapas".

La C de Colegio se representa en una espiral que significa desarrollo continuo y ascendente. Un globo terráqueo indica sabiduría, renovación y compromiso constante. Integrado por dos libros, a modo de soporte representan la base de estudio y preparación, dispuestos a servir al aprendizaje, y el Estado Chiapas, el cual se proyecta para enaltecer al Estado a través de la Educación, ver figura 11.

Figura11 Logotipo COBACH.



Fuente: Manual de identidad (2019).

Como parte de los antecedentes¹ de esta institución, se puede señalar que fue fundado el Colegio de Bachilleres de Chiapas, mediante Decreto No.133, publicado en el Periódico Oficial No. 32 de fecha 09 de agosto de 1978, como un organismo educativo, con el objetivo de impartir e impulsar la educación en el nivel medio superior. A través de oficio No. SA/1741/2008, de fecha 21 de julio de 2008, se crea la Unidad de Informática, la Subdirección de Educación Media Superior a Distancia y la Subdirección Jurídica, en el Colegio de Bachilleres de Chiapas.

Por medio del oficio No. SH/SUBA/050/2009, de fecha 14 de mayo de 2009, se crean: Área de Desarrollo de Sistemas y Redes, Área de Soporte y Mantenimiento, Oficina de Mantenimiento, Dirección del Planetario, Departamento de Promoción y Difusión, Departamento de Servicios Educativos, Departamento

¹ Información extraída del manual de inducción de Colegio de Bachilleres de Chiapas. 2016.
<https://www.cobach.edu.mx/doctos/transparencia/manualinduccion.pdf>

Académico de Educación Media Superior a Distancia, Secretaría Técnica, y las Coordinaciones Altos y Selva.

Con Dictamen No. SH/SUBA/DGRH/DEO/204/2009, de fecha 01 de julio de 2009, se llevó a cabo una adecuación estructural del Colegio de Bachilleres de Chiapas, creándose los órganos administrativos denominados Comisaría Pública y Departamento de Salud y Sanidad Escolar, Protección Civil y del Medio Ambiente; además de efectuarse el cambio de denominación de la Dirección de Planeación a Dirección de Planeación y Evaluación Institucional, así como también el cambio de denominación de la Dirección Administrativa a Dirección de Administración y Finanzas y la Dirección de Asuntos Jurídicos a Dirección Jurídica.

Mediante Dictamen No. SH/SUBA/DGRH/DEO/212/2010, de fecha 17 de mayo de 2010, se efectuaron cambios, creaciones y cancelaciones en diversos organismos administrativos en la institución, dichos cambios son la estructura orgánica que se mantiene hasta el día de hoy. A través del Decreto No. 324, publicado en el Periódico Oficial No. 326, Tercera Sección, Tomo III, de fecha 14 de septiembre de 2011, se emitió la Ley del Colegio de Bachilleres de Chiapas, en donde se instituyen las adecuaciones necesarias que permitan cumplir con el objetivo para el cual fue creada la Entidad y continuar su compromiso con el desarrollo de las nuevas generaciones de jóvenes chiapanecos, dando pauta a la abrogación de la Ley publicada con fecha 18 de marzo de 2009.

Mediante publicación No. 3380-A-2012, del Periódico Oficial No. 379, Tomo III, de fecha 18 de julio de 2012, la H. Junta Directiva expidió el Reglamento Interior del Colegio de Bachilleres de Chiapas, con el objeto de regular las bases para la organización, administración y competencia de los Órganos Administrativos que integran la Entidad. En 2014 se implementó el Sistema de Gestión de Calidad y a partir de enero de 2015 se convirtió en una institución certificada con el Certificado

ISO 9001:2008. Este es un gran logro colectivo que da certidumbre y calidad al servicio que COBACH ofrece a las familias chiapanecas.

Nuestra aspiración es sentar las bases para que los alumnos desarrollen capacidades esenciales en la actualidad, como son principalmente, las habilidades de comunicación, adaptabilidad, creatividad, adecuado manejo de las relaciones interpersonales, capacidad de solucionar problemas, capacidad de trabajo en equipo, pensamiento crítico, capacidad de innovación, habilidades y actitud de emprendimiento, dominio de las tecnologías de la información, comunicación y capacidad de gestión, (Arroyo, 2018:5).

El Colegio de Bachilleres de Chiapas se suma a esta gran tarea formadora de jóvenes, esperando cumplir con las expectativas, aportar conocimientos y diversas herramientas educativas para el desarrollo integral de los alumnos.

En el manual de inducción para los nuevos integrantes de Colegio de Bachilleres de Chiapas, considera pertinente hacer la siguiente pregunta ¿Qué se hace en COBACH? A lo que se da respuesta con los siguientes argumentos y acciones precisas que se realizan en diferentes tiempos o situaciones.

Se imparte y promueve educación media superior, con características de bachillerato general, de acuerdo a programas académicos en sus diferentes modalidades (bachillerato escolarizado, educación media superior a distancia, sistema de educación abierta, mediante acuerdo 286 CENEVAL²).

Propicia la formación integral del estudiante en los campos de cultura, ciencia, tecnología, salud, deporte y medio ambiente, fomentando el pensamiento crítico, constructivo y reflexivo; conductas basadas en la ética, el respeto a los derechos

² Centro Nacional de Evaluación

humanos, la democracia y el Estado de Derecho, en beneficio de sí mismo y de la sociedad.

Procurar crear en los alumnos, actitudes y habilidades que orienten y estimulen su participación colaborativa y de autoaprendizaje que les permita su ingreso a instituciones de educación superior.

Gestionar ante la Secretaría de Educación Pública, la creación de nuevos planteles, tratando de dar cobertura a los Municipios del Estado.

Proponer, observar y evaluar los planes, programas de estudios y modalidades educativas, mismas que deberán ajustarse a lo que establezca la Secretaría de Educación Pública.

Expedir certificados de estudios y documentos oficiales de acuerdo a disposiciones reglamentarias; además, revalidar y dar reconocimiento a estudios, así como equivalencias de los realizados en otras instituciones educativas similares, siempre que se satisfagan los requisitos institucionales y académicos que al efecto establezca el Colegio de Bachilleres de Chiapas y atendiendo las disposiciones que la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Educación del Estado establezcan para tal fin.

Incorporar a instituciones que imparten estudios equiparables a los que ofrece el Colegio de Bachilleres de Chiapas que cuenten con registro de validez oficial y suscribe convenios y/o acuerdos de colaboración interinstitucional para el desarrollo de actividades académicas.

Crear y organizar mecanismos de conservación y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles que forman parte del patrimonio del Colegio de Bachilleres de Chiapas.

3.1.2 Misión, visión y valores

Misión

"Formar jóvenes en el nivel medio superior, con una educación integral, para contribuir en su proyecto de vida."

Visión

"Ser una institución que atienda la demanda educativa con calidad y nos identifique como la mejor opción en el nivel medio superior."

Lealtad

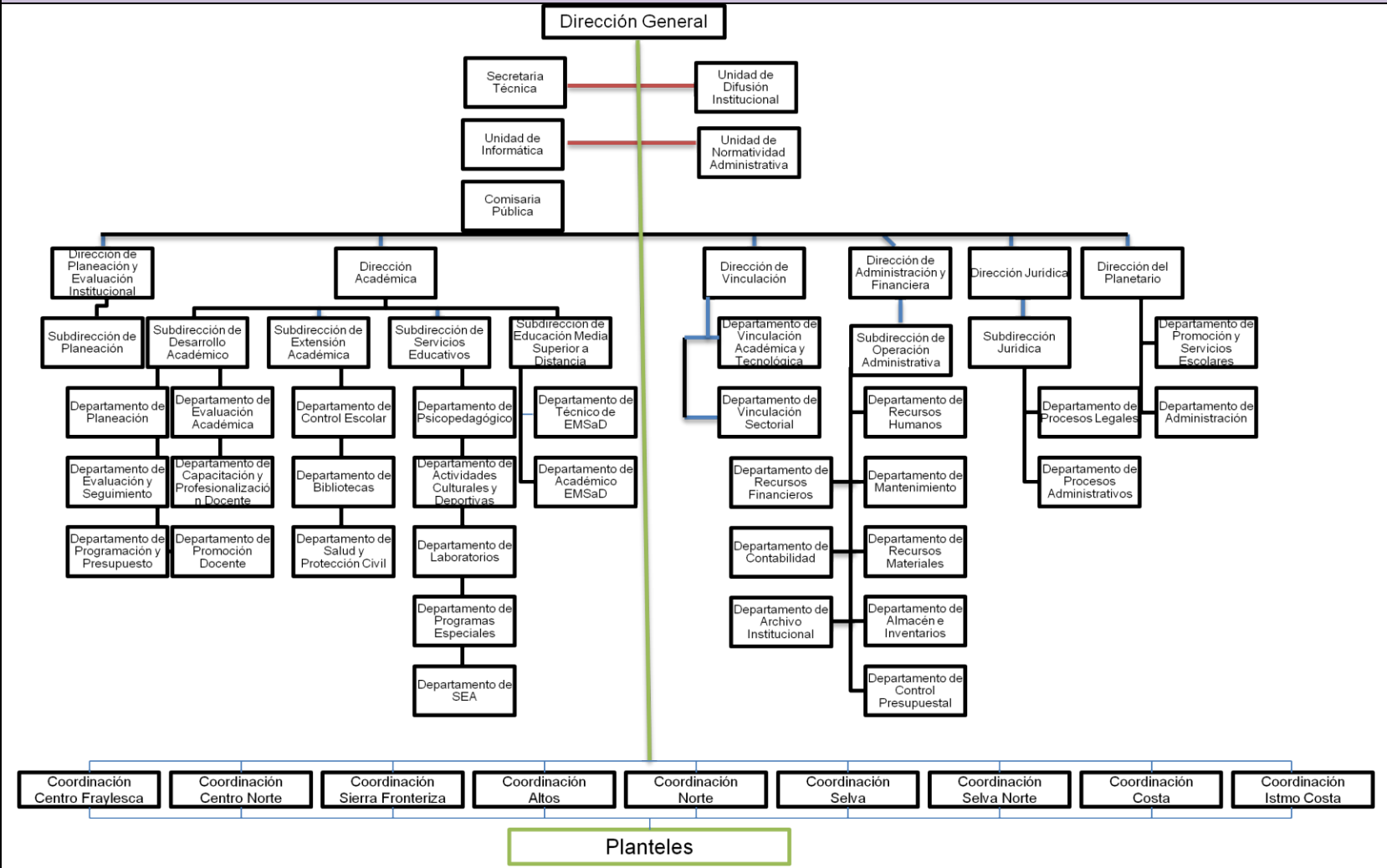
"Vivir con dignidad; es asumir su naturaleza humana en términos de seres libres con respuestas razonadas, pertinentes, justas y precisas, convencidos de lo que hacemos."

Se mencionan los valores que se establecen en el Periódico Oficial No. 031 45 del 24 de abril 2019 en la publicación No. 0204-A-2019. Acuerdo por el que se emite el Código de Honestidad y Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública del Estado de Chiapas. En el capítulo III de los valores. En el Artículo 17. Anteponer los valores en el desempeño de su empleo, cargo, o funciones, el interés público, respeto, respeto a los derechos humanos, igualdad y no discriminación, equidad de género, entorno cultural y ecológico, cooperación, liderazgo, rendición de cuentas, verdad, probidad, racionalidad económica. Los valores son códigos de conducta que deben distinguir a los servidores públicos del colegio, prevaleciendo y dando identidad al organismo. Cada uno de los señalados conlleva una responsabilidad para el personal que labora en la institución, su aplicación de manera personal incrementa la credibilidad generalizada.

3.1.3 Su estructura orgánica

La estructura orgánica es un elemento visual que ayuda a conocer las jerarquías, a situar los componentes que integran la institución, las funciones que se realizan, por lo que es importante conocer las áreas que complementan las actividades y que pueden ayudar enriqueciendo las debilidades de otras unidades, direcciones, subdirecciones y departamentos, ver figura 12.

Figura 12 Organigrama



Fuente: Manual de organización (2016).

3.1.4 Programa académico vigente 2019-2024

El Colegio de Bachilleres de Chiapas es una institución con 41 años de experiencia formando jóvenes en el nivel medio superior. Hoy tenemos la enorme responsabilidad de atender la demanda educativa con excelencia, que se vea traducida en un proyecto de vida para miles y miles de jóvenes que están rodeados de un mundo cada vez más hostil y adverso. (Hernández, 2019:1)

Las palabras de la Directora General suenan contundentes, firmes y congruentes, teniendo claridad en el propósito de la institución, hace un llamado a la conciencia de los integrantes de las diferentes áreas que desempeñan una labor específica, pero no desarticulada, finalmente la meta es la permanencia de los alumnos asimismo, la culminación de sus estudios de bachillerato.

Colegio de Bachilleres de Chiapas enfrenta grandes retos en educación ya que debe ir a la par de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), entrelazando las políticas de educación sirviendo como guía para alinear los objetivos que se desean cumplir, en este tiempo emprende una transformación en la vida académica, derivado a las nuevas iniciativas educativas y políticas que están estableciendo líneas que proponen encausar y fomentar las prácticas que mejoren las labores docentes, administrativos, directivos así como de los funcionarios que estén involucrados en la institución. Con la colaboración de los actores principales de la institución se llevo a cabo un análisis exhaustivo de las situaciones problemáticas, las debilidades, fortalezas, amenazas que pueden ser transformadas en oportunidades, esta ardua tarea conforme el Proyecto Académico 2019-2024, el cual es resultado de un proceso participativo del diagnostico de las realidades que viven en los planteles y centros educativos.

Con la intención de establecer un plan estratégico que conduzca a la impartición de una educación de excelencia, se da a conocer el Programa Académico COBACH 2019-2024 el cual es un proceso incluyente de colaboración de todos los participantes educativos.

El proyecto institucional contiene nueve líneas de atención; las primeras cuatro son estratégicas y las otras cinco transversales:

1. Demanda, cobertura y excelencia
2. Competencias docentes
3. Formación integral
4. Vinculación institucional
5. Fortalecimiento a la infraestructura y equipamiento
6. Implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)
7. Normatividad administrativa
8. Capacitación y profesionalización administrativa
9. Evaluación institucional.

Estas líneas de atención fortalecen el trabajo que realizan los integrantes en los planteles, Emsad, coordinaciones, dirección general, y sobretodo permite que el alumno sea beneficiado por un servicio integral acorde a las necesidades de la actualidad en que vive, es menester de las autoridades proporcionar la guía que sirva de faro para alcanzar el destino deseado para los estudiantes.

Los compromisos que se adquieren son bastos, pero bien vale la pena invertir esfuerzos en cada ser humano, en este caso en vida de jóvenes con talentos y virtudes que deben ser formados a través de iniciativas de educación y el acompañamiento de personas que están a su cuidado durante su permanencia en los planteles.

3.1.5 Población escolar de atención

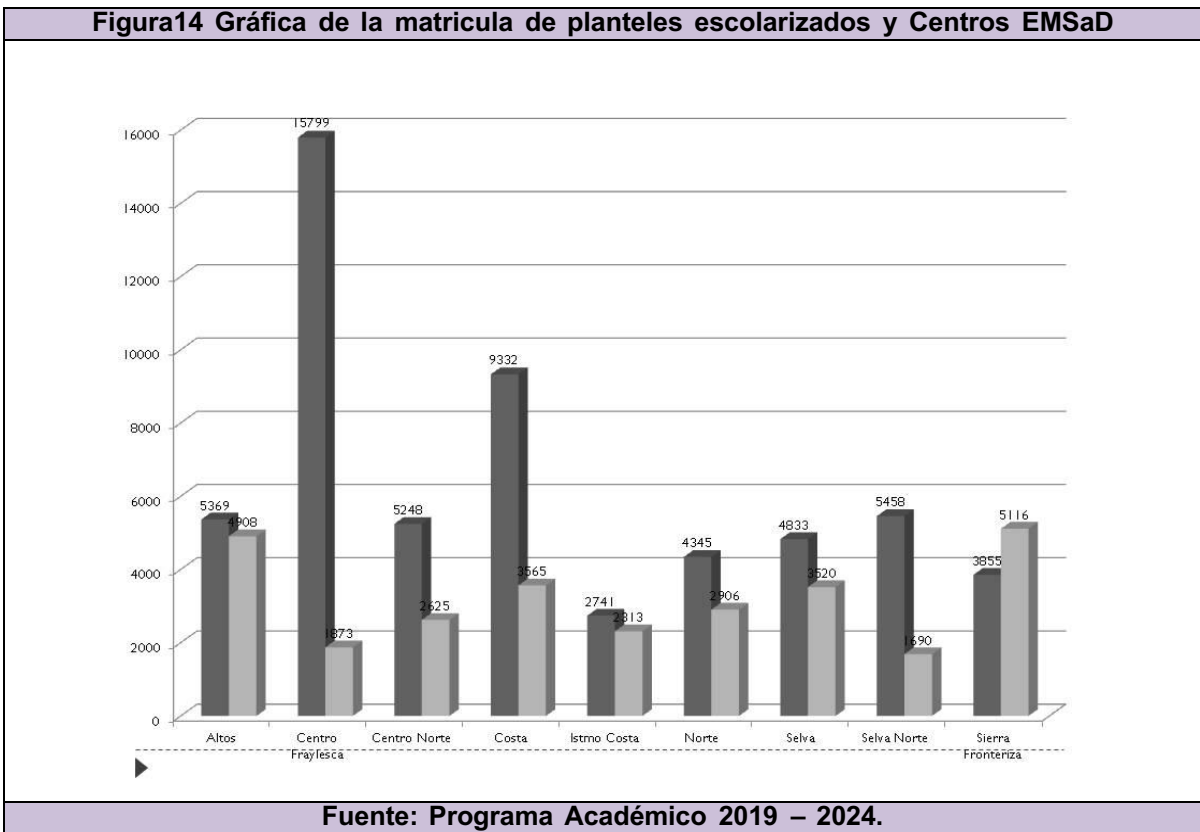
Colegio de Bachilleres Chiapas es una institución educativa que abarca a la mayor parte de la población estudiantil de Nivel Medio Superior en el Estado. El estado de Chiapas se conforma actualmente de 124 municipios; el COBACH tiene presencia en 329 localidades de 105 municipios. De 338 centros escolares que lo integran, 42 están ubicados en zonas urbanas, 184 en localidades rurales y 112 en poblaciones indígenas, ver figura 13.

Figura 13 Concentrado centros escolares y matrícula.

Coordinación de zona	Planteles		Centros EMSaD		Total de alumnos
	No.	Matrícula	No.	Matrícula	
Altos	11	5369	33	4908	10277
Centro Fraylesca	19	15799	13	1873	17672
Centro Norte	15	5248	20	2625	7873
Costa	23	9332	26	3565	12897
Istmo Costa	8	2741	19	2313	5054
Norte	12	4345	22	2906	7251
Selva	13	4833	25	3520	8353
Selva Norte	14	5458	10	1690	7148
Sierra Fronteriza	13	3855	42	5116	8971
Totales	128	56980	210	28516	85496

Fuente: Departamento de control escolar. Programa Académico (2019).

En el semestre 2019-A se atendió una matrícula de 85,496, de los cuales 56,980 pertenecen a la modalidad escolarizada (27,310 mujeres y 29,670 hombres); y 28,516 en la modalidad mixta (12,711 mujeres y 15,805 hombres). Además, se atiende a 1,443 (545 mujeres y 898 hombres) estudiantes en cuatro centros de asesoría del SEA. Personas que tiene la confianza en los planes de estudio de la institución, se tiene la oportunidad de apoyar su proyecto académico durante el tiempo que se encuentren cursando el bachillerato, ver figura 14.

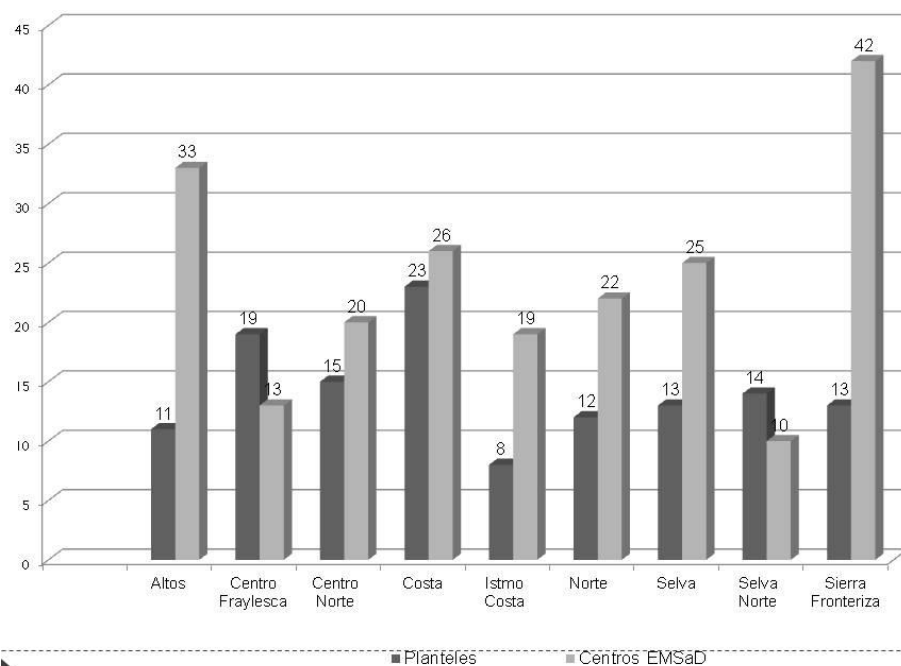


3.1.6 Oferta educativa

Las diferentes modalidades que COBACH ha implementado para alcanzar el mayor número de aspirantes a concluir su bachillerato y tener acceso a la educación superior o universitaria, o en su caso iniciar una vida laboral con elementos acordes a las necesidades sociales, siempre atendiendo la formación de personas con valores, capacidades y habilidades que les permitan ser útiles en cualquier medio donde se desenvuelvan.

Para atender la demanda el COBACH oferta tres modalidades educativas: escolarizada (128 planteles), no escolarizada (Sistema de Educación Abierta, SEA) y mixta (210 Centros de EMSaD), según sea la necesidad escolar en cada zona y se den las condiciones de gestión es el número de centros escolares que se abren, ver figura 15.

Figura15 Gráfica de planteles escolarizados y Centros EMSaD



Fuente: Programa académico 2019-2024

Bachillerato General

Escolarizado

En la actualidad se cuenta con 338 planteles donde curricularmente aplica el Bachillerato General con enfoque en normas de competencia laboral, se cursa en seis semestres. El plan y los programas de estudio son proporcionados por la Dirección General del Bachillerato dependiente de la Secretaría de Educación Pública. Se constituye por tres componentes formativos (básica, propedéutica y para el trabajo), cuyos contenidos se enfocan en el modelo constructivista centrado en el aprendizaje, inducido mediante catedráticos con perfiles profesionales acordes a los campos del conocimiento específico.

Componente de formación básica. Brinda información sobre conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el alumno para participar activamente en

la formación, cambiar su realidad, contribuir a la convivencia, comprender su medio y saber comunicarse. Se da en cuatro campos disciplinarios: Matemáticas, Ciencias Naturales, Histórico Social, Lenguaje y Comunicación. Estas asignaturas se cursan del primero al sexto semestre.

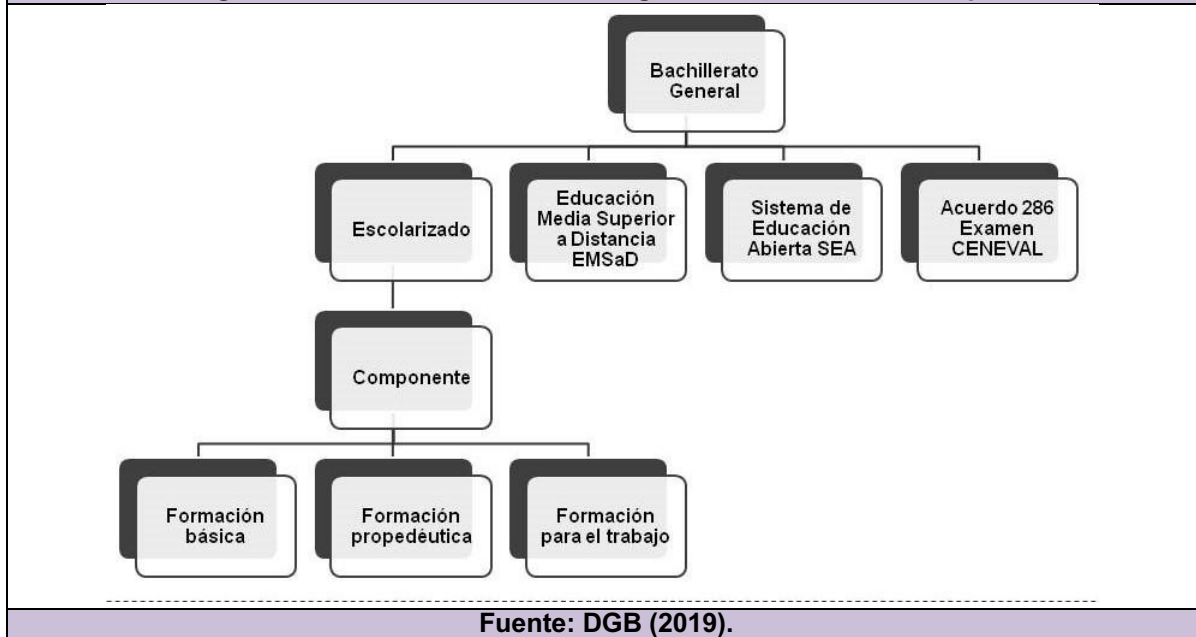
Componente de formación propedéutica. Prepara al alumno para continuar sus estudios superiores, aquí se abordan asignaturas que le permiten profundizar en aspectos particulares de las diversas disciplinas con la intención de que adquieran los elementos necesarios que le ayuden a definir sus intereses profesionales. Estas asignaturas se cursan en quinto y sexto semestre.

Componente de formación para el trabajo. Aquí el estudiante desarrolla procesos de trabajo específicos, por medio de procedimientos, técnicas e instrumentos, además de generar actitudes de valoración y responsabilidad ante esta actividad, lo que permite interactuar en forma útil con un entorno social y laboral. Estas asignaturas se cursan a partir del tercer semestre.

Educación Media Superior a Distancia EMSaD

Es una modalidad educativa mixta, esta opción combina estrategias, métodos y recursos de las distintas opciones y fundamenta su acción en el empleo de material impreso, videos, televisión educativa, Centros Comunitarios Digitales, Microlab y la asesoría grupal e individual. Se ofrece a comunidades lejanas en las que existe baja densidad de población, que no cuentan con otra opción educativa, y que no tienen acceso a ellos por razones económicas, laborales, geográficas o de edad. Los centros EMSaD ofrecen el servicio de lunes a viernes y se ubican en instalaciones propias o en escuelas secundarias, casas ejidales, presidencias municipales, escuelas primarias o telesecundarias, ahí los alumnos reciben asesorías de manera escolarizada, ver figura 16.

Figura 16 Oferta educativa de Colegio de Bachilleres de Chiapas.



Fuente: DGB (2019).

Las características distintivas de la modalidad mixta son:

- Incorpora recursos tecnológicos.
- Utiliza la infraestructura ya instalada.
- Promueve el estudio independiente.
- Proporciona asesoría por campo de conocimiento.
- Facilita el tránsito interinstitucional de los estudiantes.
- Opera con recursos humanos mínimos.
- No se centra en el uso de un solo medio.
- El paquete didáctico no es de uso exclusivo de la modalidad.

Sistema de Educación Abierta SEA

Este sistema se implementa derivado de las necesidades en el incremento de la demanda de la población adulta o personas por diferentes causas no han concluido o cursas sus estudios, en este modelo tiene la oportunidad. Ofrece sus estudios con validez oficial nacional, podrá ser cursado en un tiempo máximo de seis años, lo que permite la obtención del certificado de estudios en menor o

mayor tiempo que en el sistema escolarizado. El Sistema de Educación Abierta, orientará las actividades de autoaprendizaje y las reforzará con asesorías en cada una de las asignaturas del plan de estudios, los días sábados y domingos.

Sedes:

Plantel 13 Tuxtla

Plantel 236 Venustiano Carranza

Plantel 16 Ocosingo

Plantel 10 Comitán

El estudiante puede seleccionar diferentes alternativas de estudio que le ofrece esta modalidad: estudio independiente, asesoría individual o asesoría grupal, material impreso como guías, libros, compilaciones.

Plan de estudios bachillerato abierto. Está definido por los núcleos de formación básica, formación propedéutica y formación para el trabajo. El Núcleo de formación básica se conforma por un total de 31 asignaturas, su propósito es brindar al estudiante una cultura científica, técnica y humanística, de formación común en el ámbito nacional. Las ocho asignaturas correspondientes al núcleo de formación propedéutica, se cursarán en 5º y 6º semestre y tienen como propósito, que el alumno incurriera en temáticas específicas de las disciplinas y ciencias.

Acreditación del Bachillerato mediante acuerdo 286 Examen CENEVAL

Es un proceso de evaluación basado en el Acuerdo 286 de la Secretaría de Educación Pública, que proporciona la oportunidad de acreditar conocimientos del nivel de bachillerato que hayan sido adquiridos en forma autodidacta o a través de la experiencia laboral. El proceso de evaluación ha sido definido de manera conjunta entre las instancias competentes de la SEP y el CENEVAL, el cual ha sido designado como instancia evaluadora y es el encargado de llevar a cabo el proceso y de emitir a la SEP el dictamen global que resulta de la evaluación, y a

partir del cual se determina la emisión del certificado. Proceso que va dirigido a personas mayores de 21 años que terminaron sus estudios de secundaria y truncaron sus estudios de Bachillerato o no tuvieron la oportunidad de realizarlos.

3.2 Caracterización del Departamento Psicopedagógico del COBACH

El Colegio de Bachilleres a través del Departamento Psicopedagógico da respuesta y se suma a una de las demandas y preocupaciones que establece las Líneas Políticas para la Educación Media Superior, en el rubro de Educación con calidad y equidad, donde menciona.

Un problema urgente por resolver es el abandono escolar, visto de otro modo, es la exclusión de muchos jóvenes de la oportunidad de estudiar. En este sentido, se buscará disminuir y superar todo tipo de exclusión educativa, así como identificar las razones y procesos de la deserción escolar. Se propone revisar las condiciones que existen en la comunidad estudiantil de este nivel educativo: edad, desarrollo socio-afectivo, logro escolar, hábitos de estudio, situación económica de la familia, estado de salud, acceso a la infraestructura educativa física o virtual, por mencionar sólo algunas; también se propone revisar el funcionamiento de los programas que se han implementado, con el objetivo de disminuir el abandono escolar y que no han logrado los resultados esperados, (Arroyo, 2019:8).

Esta problemática es un factor que ha determinado en diferentes épocas la implementación de programas que den soporte al bachiller, considerándolo como un ser bio-psico-social, sus necesidades se acentúan por la etapa de vida, pero su contexto en la actualidad es desfavorable en algunos aspectos,

como la violencia, delincuencia, adicciones, desintegración familiar, falta o nula participación de los padres en la vida de los alumnos, cada riesgos psicosociales que enfrentan cotidianamente los hace vulnerables ante la situaciones, esta circunstancia se aborda desde la orientación educativa que se conceptualiza como:

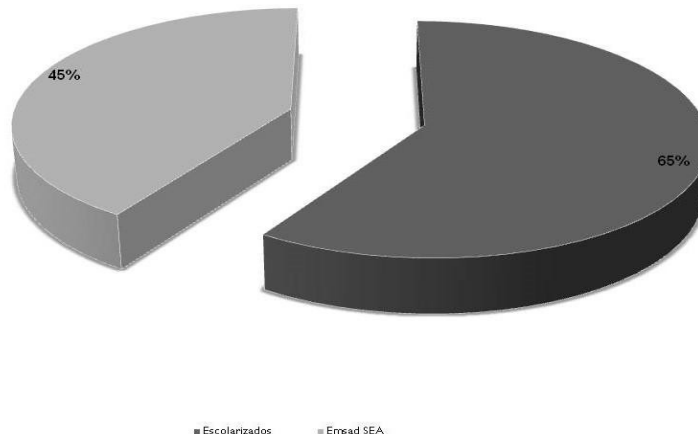
Un servicio que busca fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como atender cuestiones vocacionales y socioemocionales al interior de los planteles mediante la aplicación de procedimientos sistemáticos y organizados que respondan a las necesidades y demandas de la comunidad estudiantil. (DGB, 2019:4).

La importancia de la orientación educativa radica en el impacto que ésta puede tener en el favorecimiento del desarrollo de las habilidades indispensables para la toma de decisiones conscientes e informadas por parte de los bachilleres, el acompañamiento con el fin de brindarle herramientas para el proceso de adaptación, las capacidades que van adquiriendo a lo largo del tiempo que transcurre en los espacios escolares son en beneficio de su formación personal.

Orientación educativa

El subsistema COBACH tiene una población de 234 orientadores educativos, distribuidos en 128 planteles escolarizados, a través de los cuales se atienden a 55,509 estudiantes, es un 65% de los estudiantes de la matrícula total del subsistema en el semestre 2019-A. El otro 45% corresponde a la modalidad Emsad y SEA, las cuales no cuentan con la figura de orientador y tiene otros mecanismos de apoyo para dar respuesta y fortalecer las habilidades socioemocionales de los jóvenes que están a su cargo. Ver figura 17.

Figura 17 Gráfica porcentaje de atención a alumnos



Fuente: Programa Académico 2019-2024

Los 234 orientadores son a su vez distribuidos en 9 coordinaciones de zona en el Estado; cada zona es atendida por un elemento del Departamento Psicopedagógico que se enlaza con un personal asignado por la coordinación. Esta comunicación directa es necesaria por el número de planteles y las condiciones de los mismos también influyen, ya que muchos de ellos se encuentran en comunidades donde carecen de medios como la señal de internet o telefonía. A través de los enlaces se coordinan actividades, se comparte indicaciones e información relevante para el orientador educativo, mismos que a su vez hacen la retroalimentación al departamento, son el canal o medio de comunicación, como parte fundamental del proceso.

Se tiene oportunidad de reunir a los orientadores educativos en las coordinaciones de cada zona, una vez por semestre, con la intención de capacitarlos en algunos programas que hagan más eficiente su labor, darles indicaciones precisas sobre la plataforma que se maneja en el departamento, además que permite la comunicación interpersonal horizontal entre los orientadores, los cuales comparten experiencias de la implementación de estrategias sobre temáticas que se presentan en su planteles, este acompañamiento les es útil, debido a que la información fluye de manera espontanea en los equipos de trabajo.

La distribución de orientadores respecto a los planteles de coordinación de zona es la siguiente, ver figura 18:

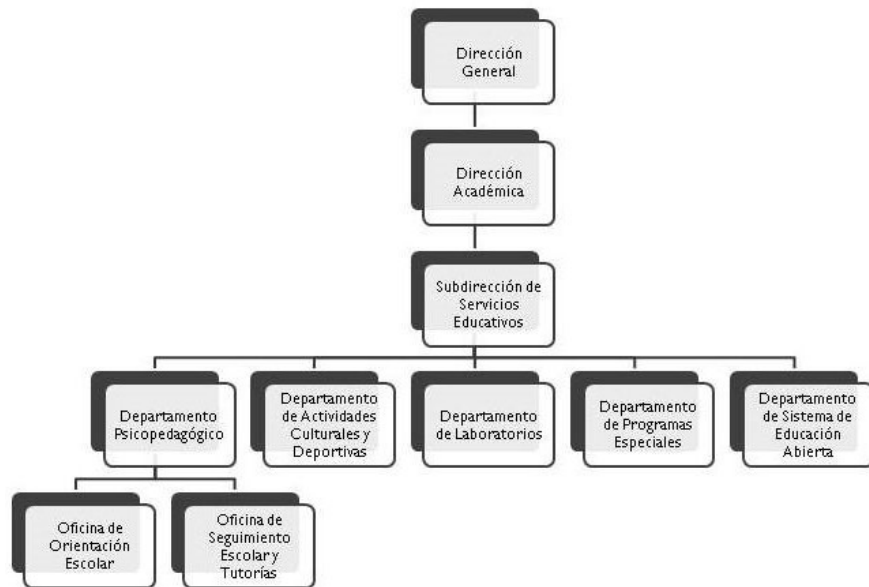
Figura18 Distribución de orientadores por coordinación de zona		
Coordinación de Zona	Número de planteles	Número de orientadores
Centro Frailesca	19	58
Centro Norte	15	22
Altos	11	24
Sierra Fronteriza	13	17
Norte	12	19
Istmo Costa	8	11
Costa	23	47
Selva	13	12
Selva Norte	14	24
TOTAL	128	234

Fuente: Programa Académico 2019-2024

3.2.1 Organigrama institucional

La estructura del organigrama del departamento se basa en el manual de organización, emitido en octubre de 2016, con la finalidad que sirva como guía para la toma de decisiones; en el organigrama se observa como se desprende de la Subdirección de Servicios Educativos, lo que hace que las funciones tengan supervisión, guía, y control; a su vez la subdirección es dependiente de la Dirección Académica, de quien emana las directrices necesarias para atender las necesidades constantes que se plantean en los programas que se atienden así como actividades extraordinarias que surgen de los permanentes cambios que se generan en la institución, ver figura 19.

Figura 19 Organigrama específico del Departamento Psicopedagógico



Fuente: Manual de organización (2016)

3.2.2 Funciones genéricas del Departamento Psicopedagógico

Se constituye por dos oficinas encargadas de llevar a cabo las funciones para dar cumplimiento a los programas establecidos por medio de acciones puntuales, sirviendo de guía para las actividades que se implementan en los planteles escolarizados y Emsad.

Propósito: Promover actividades que fortalezcan la integración, desarrollo emocional y académico en los alumnos, a través del servicio de orientación escolar y de tutorías en los planteles del Colegio.

Funciones: Verificar la implementación y desarrollo de los programas de orientación educativa y tutorías en los planteles Colegio; así como de los programas federales y/o estatales de apoyo a los educandos.

Coordinar el desarrollo de ferias profesiográficas ³ para fortalecer el ámbito vocacional del alumnado acorde a la educación superior y/o sector laboral.

Coordinar la ejecución del programa de seguimiento de egresados del Colegio, que tiene como propósito conocer las expectativas del estudiante respecto a su futuro profesional o laboral.

Oficina de orientación escolar.

Propósito: Reforzar en los alumnos el aprendizaje significativo mediante el servicio de orientación educativa.

Funciones: Implementar y desarrollar el programa de orientación educativa en los planteles del Colegio; así como de los programas federales y/o estatales de apoyo a los educandos.

Organizar y desarrollar ferias profesiográficas para fortalecer el ámbito vocacional del alumnado acercándolo a la educación superior y/o sector laboral. La información y acercamiento que tiene con las instituciones de nivel superior permite tomar decisiones conscientes, su expectativas se amplían al conocer las opciones que tiene a su alcance.

Ejecutar el programa de seguimiento de egresados del Colegio.

Oficina de Seguimiento Escolar y Tutorías.

Propósito: Contribuir en la disminución de los índices de deserción y reprobación de los educandos, a través del programa de tutorías.

Funciones: Implementar y desarrollar el programa de tutorías en los planteles del Colegio, así como de los programas federales y/o estatales de apoyo a los educandos.

³ Es un programa del área vocacional del Programa de Orientación Educativa, en el que las Instituciones de Educación Superior, proporcionan al alumno próximo a egresar su oferta educativa.

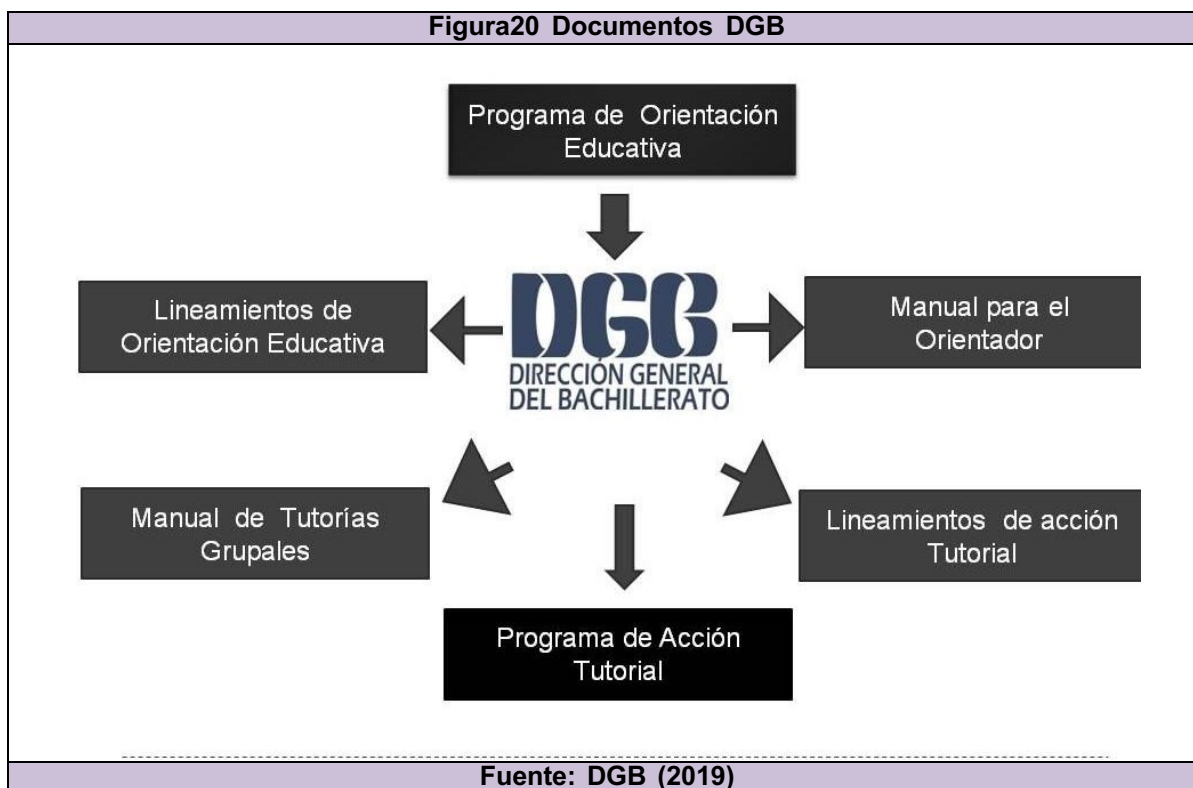
Derivado de la necesidad observada en las problemáticas y conductas antisociales que experimentan los jóvenes en los planteles se lleva a cabo en coordinación con el Sector Salud y Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana, un Protocolo Prevención de Riesgo Psicosocial el cual es un acompañamiento proporcionado a los alumnos durante los 3 años, mediante diferentes actividades enfocadas a favorecer la prevención, atención y/o contención y construcción de su proyecto de vida. A través de estrategias como la aplicación de un cuestionario de tamizaje de los problemas de adolescentes para detectar factores de riesgo. Según la encuesta Nacional de Adicciones (2011) en México se reporta que más del 50% de la población consumidora de drogas inicio antes de los 17 años.

Se identifican algunos de los factores que inciden en esta condición de manera externa en los adolescentes, se mencionan a continuación: la presión de los amigos, medios de comunicación, moda, disponibilidad de las drogas, violencia familiar, familias divididas, desintegradas, desatención hacia los hijos, falta de comunicación. Algunos de los factores internos que afectan en los adolescentes haciéndolos vulnerables son los siguientes: Curiosidad, deseo de pertenecer al grupo, desafiar a la autoridad, baja autoestima, escapar de su realidad, carencias afectivas.

El objetivo principal del Protocolo de prevención de riesgos psicosociales es contribuir a la formación de una cultura de prevención necesaria para los adolescentes que están permanentemente en cambios propios de la edad, tomando decisiones, integrándose a la comunidad escolar y social.

Para dar continuidad a las funciones de departamento cuenta con documentos emitidos por la Dirección General del Bachillerato, que es el que rige de forma general las acciones que se establecen en los planteles, sirviendo como guía, base y soporte para generar los programas que se llevan a cabo en los planteles y aplican para dar servicio a los alumnos de manera integral con el objetivo de

mejorar el medio escolar en el que se encuentran, favoreciendo su desarrollo personal y crecimiento en las áreas que se puede incidir, generar una actitud reflexiva del bachiller para la toma de decisiones, estos documentos sirven al orientador escolar para que el servicio que presta a los estudiantes sea de calidad, con calidez y en excelencia, ver figura 20.



3.2.3 Enlaces psicopedagógicos en las coordinaciones

Los enlaces psicopedagógicos, son parte de la estructura de COBACH, están las coordinaciones de zona, piezas fundamentales, ya que en ellos recae la relación directa con los orientadores de plantel, y estos a su vez con los alumnos, la razón de ser de la institución a los que se les brinda un servicio educativo de calidad en busca de la excelencia académica; sus funciones y acciones impactan en el quehacer cotidiano de muchas personas que integran la comunidad cobachense, ya que son un referente de la educación, desarrollo y transformación de las localidades en los que están situados.

Coordinaciones.

Propósito: Supervisar que el desarrollo de los planes, programas académicos y administrativos de los planteles y centros de servicio de EMSaD, se realicen de acuerdo a la normatividad y contribuir con la formación integral de los alumnos.

Funciones: Supervisar la implementación y el desarrollo de los programas académicos, técnicos, de capacitación, salud y protección civil; así como los administrativos de los planteles y centros de servicio de EMSaD.

Gestionar los requerimientos necesarios para el correcto funcionamiento de los planteles y centros de servicio de EMSaD, ante los órganos administrativos correspondientes del Colegio.

Planteles

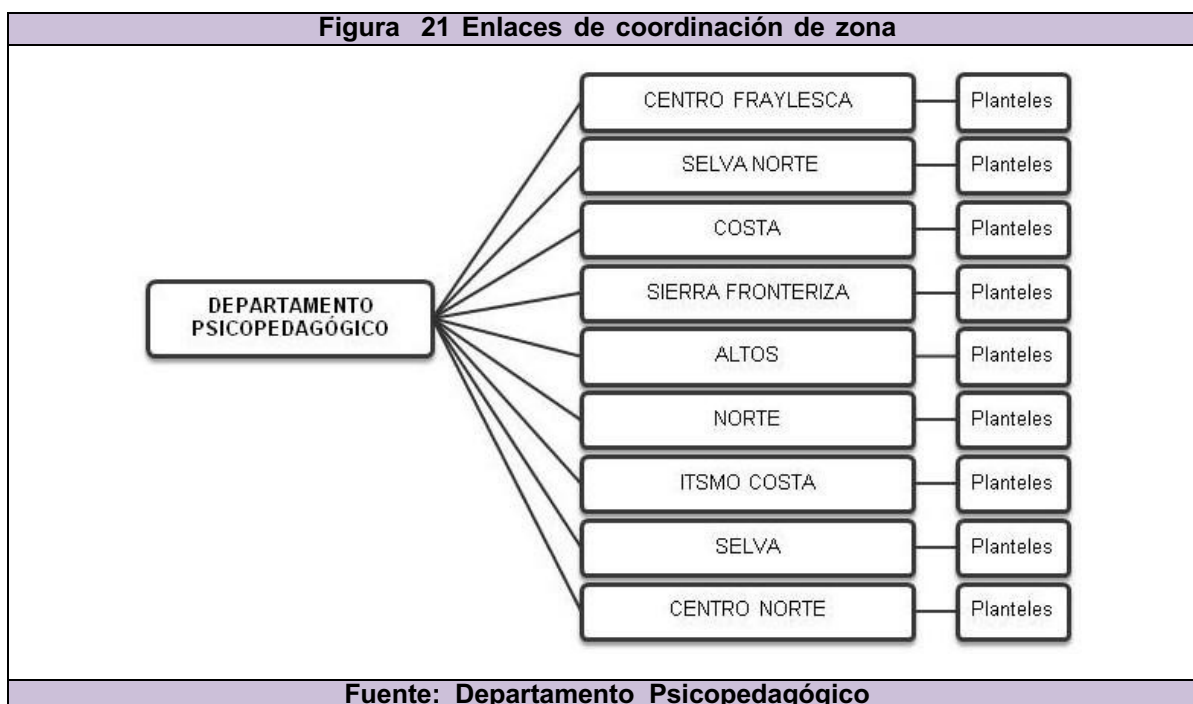
Propósito: Facilitar y transmitir los conocimientos para la formación académica de los alumnos inscritos al Colegio, con base a los planes y programas de estudio establecidos.

Funciones: Implementar y desarrollar programas académicos, técnicos, de capacitación, salud y protección civil para la correcta formación académica de los alumnos.

Tramitar ante la Coordinación, los requerimientos necesarios para el correcto funcionamiento del Plantel.

El departamento Psicopedagógico establece una relación con los orientadores de los planteles, a través de los enlaces de las coordinaciones de zona, las cuales son 9 en todo el Estado, los enlaces son parte del personal de la coordinación, especializado en temas de orientación educativo tanto administrativa como académicamente, las funciones que realizan ayuda a concentrar y enviar la información que se requiere, mantener estrecho contacto con los orientadores de la zona, los cuales son los que implementan los programas emanados del departamento, y hacen las funciones de apoyo para los estudiantes en los planteles, ver figura 21.

Un orientador educativo es la persona física preparada para valorar las habilidades, aspiraciones, preferencias y necesidades del alumnado, así como los factores ambientales, sociales y externos que intervienen para la toma de decisiones y que realiza funciones de atención a alumnos y padres de familia. Asimismo apoyando al personal docente en atención a los alumnos, colaborando con ellos en cuestiones escolares o socioemocionales que deben atenderse.



La orientación educativa es un servicio que se brinda a la comunidad educativa, con el propósito de fortalecer el acompañamiento y potenciar su desarrollo biopsicosocial de manera integral en el proceso de aprendizaje, a través de orientadores educativos en los planteles escolarizados. Abordando las cuatro áreas de atención, las cuales son: socioemocional, vocacional, institucional y escolar en sus tres modalidades: individual, grupal y masiva. Trabajando en vinculación con personal docente, administrativo, comunidad, padres de familia e intersectorial, para potencializar el logro de objetivos, congruentes con la realidad del contexto.

3.2.4 Antigüedad, perfiles y profesionalización de su personal

En el Departamento Psicopedagógico se encuentran adscritos 14 integrantes; de éstos, 2 personas únicamente cursaron el bachillerato general y 12 tienen estudios de licenciatura (nueve en Psicología, uno en Ciencias de la Educación con terminal en Ciencias Sociales, uno en Derecho y uno en Trabajo Social).

De los anteriores, seis han realizado estudios de posgrado del nivel maestría en diferentes áreas de conocimiento y una es doctora en Educación.

Un factor importante en el personal es la antigüedad en el departamento, oscila entre los 24 años y 3 años de permanencia; algunos de los integrantes han tenido la experiencia en otras áreas de la institución, esto enriquece el desempeño de sus labores y da herramientas que favorecen las propuestas de trabajo.

14 miembros total distribuidos de la siguiente manera:

1 encargada de la jefatura de departamento

3 jefes de oficina

9 encargados de zona

1 secretaria

3.2.5 Distribución de actividades de apoyo

En el Departamento Psicopedagógico los programas que se implementan son: Programa de Orientación Educativa, Programa de Tutorías, Protocolo de Riesgo Psicosocial; además de los programas de apoyo de carácter federal tales como El movimiento contra el abandono escolar “Yo no Abandono” y Construye T. Esto aunado a una serie de actividades y acciones que fortalecen los servicios de atención que se brindan a los jóvenes en 3 ámbitos específicos: escolar, psicosocial y vocacional; y que contribuyen a incidir en los índices de deserción y

bajo rendimiento académico además de favorecer la atención y prevención de riesgos psicosociales y proyecto de vida con un enfoque de inclusión y equidad.

El programa Construye T tiene como finalidad regenerar los ambientes escolares y promover el aprendizaje de las habilidades socioemocionales de las y los jóvenes de la educación media superior para elevar su bienestar presente y futuro y puedan enfrentar exitosamente sus retos académicos y personales. Los principales beneficiarios son los alumnos, los estudiantes de los centros escolares, pero también los docentes y directivos son impactados por los resultados de la implementación del programa, ya que se enfoca en experiencias emocionales.

El movimiento contra el abandono escolar es una estrategia integral de carácter nacional que incluye la participación vinculada y coordinada de autoridades educativas, federales y estatales, directivos de planteles, docentes, padres de familia, estudiantes y la sociedad en general, para lograr mayores índices de acceso, permanencia y conclusión exitosa de los estudios de nivel medio superior. Desde la Subsecretaría de Educación Media Superior y en consulta con las autoridades estatales hemos construido un primer conjunto de herramientas para apoyar el trabajo en los planteles y así evitar el abandono escolar.

3.2.6 Fortalezas y debilidades institucionales

Conocer las actitudes y comportamientos de los integrantes del departamento es fundamental para poder implementar e incorporar acciones que aporten a la mejora de las actividades que se realizan, las apreciaciones son importantes y la capacidad de observación para poder plasmar el contenido en la figura 22. Considerando las debilidades y fortalezas se observa que la comunicación es un factor que determina que las actividades del departamento se vean afectadas, ya que es la clave en la institución, la forma en que se comunican los integrantes es muy importante para el éxito o fracaso de la organización, el factor humano es difícil, complicado para sobrellevar ya que tienen

sentimientos, emociones, pensamientos y actuares que vienen desarrollándose a lo largo de su vida personal, profesional y laboral.

La necesidad de fomentar una comunicación administrativa que se caracterice por ser asertiva que cumpla con una función planificada, multidireccional y unidireccional, podrá ayudar a las condiciones laborales que experimenta el personal que integra el departamento.

Figura 22 Fortalezas y debilidades del Departamento Psicopedagógico	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento de los programas	Comunicación ineficiente
Enfoque en sus actividades institucionales	Mala información
Unión en actividades externas	Muchas salidas personales en horarios laborales
La mayoría de los integrantes tiene el perfil adecuado	Checar y retirarse sin avisar a la jefa
Organización	Falta de disposición (ocasiones)
	Equipo de trabajo
Espacios adecuados	Actualización
Propuestas de trabajo	Apatía y compromiso
Preparación académica	Inconformidad por las visitas a plantel
Personal con experiencia, muchos años de servicio.	Negatividad a las propuestas
	Actividades no programadas
	Falta de motivación personal
	Recorte presupuestal

Fuente: Departamento Psicopedagógico

CAPÍTULO 4 DESARROLLO METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

El capítulo está presentando la metodología utilizada para poder probar la hipótesis planteada, tras definir el alcance de la investigación que inicialmente es exploratorio hacia un alcance descriptivo, se hacen proposiciones tentativas, posteriormente con la intención de dar respuesta a la hipótesis, a través de información recolectada de la muestra de estudio seleccionada en la que se aplican los elementos que se diseñaron para la investigación, aportan información valiosa, ya que en ella los participantes pueden expresar con libertad y confianza las situaciones que viven dentro de la organización.

4.1 Definición del alcance de la investigación

Desde las perspectiva de Hernández, et. al., (2018), se señala que una investigación puede tener cuatro alcances, pudiendo ser de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Se expone cada uno de ellos para garantizar el entendimiento de los conceptos, en primera instancia está el alcance exploratorio mismo que es aquel que presenta algo nuevo, que no tiene antecedentes o no se ha discutido con anterioridad. El alcance de tipo descriptivo destaca las características de las variables como objeto de estudio. El estudio de alcance correlacional menciona la forma en que se relacionan las variables de forma lógica, ordenada y congruente. Finalmente, el alcance explicativo es aquel que relaciona y da respuesta al por qué de las consecuencias, se mueven, altera o influyen en relación con las causas, visualiza las variables medibles, en qué contexto y las personas que participaran.

La presente investigación que se refiere a **«La comunicación administrativa y su influencia en el clima organizacional en el Departamento Psicopedagógico del Colegio de Bachilleres de Chiapas»**, a través de la

revisión de la información previa, no se encontró una investigación con las variables mencionadas, lo que hace pertinente que en primer lugar tenga un alcance de tipo exploratorio. Igualmente tiene un alcance tipo explicativo debido a que la comunicación administrativa influye o repercute en el clima organizacional del departamento puesto que la forma en que se presenta en él pueden facilitar la realización de tareas, actividades, encomiendas, dándoles continuidad, entrega en tiempo y forma; no genere inseguridades o dudas referente al quehacer de las actividades, realizando una retroalimentación enfocada en los resultados, no en las personas, permite que el ambiente se torne agradable para el empleado.

4.2 Formulación de la hipótesis de investigación

Según Hernández et. al. (2018), una hipótesis es una afirmación, son proposiciones tentativas acerca de la posible relación entre las variables, una predicción provisional idóneo para someterse a pruebas en una investigación, los tipos de hipótesis pueden ser nulas, alternativas, estadísticas y de investigación. A su vez las hipótesis de investigación se clasifican en descriptivas de un valor o dato pronosticado, correlacionales o comparativo, o de la diferencia de grupos. También hipótesis de investigación puede ser causal, en la cual las variables se dividen en bivariada y multivariada.

Se hace pertinente explicar los tipos de investigación iniciando con la hipótesis nula, su suposición o preposición se utiliza para refutar o negar las afirmaciones de la investigación, de la misma manera existen las hipótesis de alternativas las cuales tiene como característica formularse cuando se presentan opciones diferentes a la hipótesis de investigación o a la nula. También se encuentra la hipótesis estadística la cual se da cuando se presentan datos cuantitativos, usando parámetros medibles de una o varias

poblaciones de estudio, a su vez esta hipótesis se subdividen de estimación, de correlación y de diferencia de grupos.

Finalmente se menciona la hipótesis de investigación que permite comprobar las suposiciones tentativas de la relación de las variables independiente y dependiente; la hipótesis de investigación se clasifica a su vez en hipótesis descriptiva de un dato o valor que se pronostica. La hipótesis correlacional en las que se establecen sencillamente la relación entre variables.

Las hipótesis de la diferencia de grupos o comparativa como lo indica su nombre tiene como propósito establecer la diferencia entre los grupos que comparará. Por último se menciona a la hipótesis de investigación causal, esta relaciona la causa con el efecto pudiendo ser bivariada o multivariada. En este caso, se pretende explicar la variable independiente respecto a la comunicación administrativa y el clima organizacional como dependiente; ambas variables se explicaron ampliamente en el planteamiento del problema.

La hipótesis causal bivariada que se propone como solución tentativa del problema de investigación planteado al inicio, la cual sirve como guía siendo la siguiente:

Hicb:

La comunicación administrativa en el Departamento Psicopedagógico del COBACH debe ser llevada a cabo a través de aplicación de criterios homologados de información interna para la realización de tareas específicas; asimismo mediante la implementación de instrucciones de trabajo claras, precisas y puntuales, utilizando un lenguaje adecuado; así como hacer uso adecuado de canales de comunicación apropiados de tipo formal, que den seguimiento a las actividades establecidas; Incorporando una retroalimentación constante, pertinente y positiva con el propósito de cumplir con los objetivos y los resultados institucionales,

por consiguiente, todo lo anterior debe tener una influencia positiva en el clima organizacional atendiendo los aspectos de satisfacción laboral, la cual se manifiesta en el desempeño; identificación positiva y pertenencia a la institución; colaboración participativa en las actividades del departamento dando propuestas propositivas para realizar las tareas encomendadas; mejorando las relaciones interpersonales, el compañerismo y comunicación interna.

Identificación de las variables:

Variable independiente: Comunicación administrativa

Variable dependiente: Clima organizacional

En seguida se puntualiza la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional
Variable independiente Comunicación administrativa	La comunicación administrativa es un proceso que se emplea en las organizaciones para que la información fluya entre las personas, de manera interna y externa. Utilizando diferentes medios, verbales, no verbales y escritos.	A través de instrumentos de tipo cuestionario y entrevista, se recuperará información valiosa y útil para verificar la relación existente entre las variables, las cuales se plantean en la hipótesis causal biviariada.
Elemento 1: Criterios homologados de información	Los criterios homologados de información, los integrantes cuentan con datos, antecedentes o nociones de los acontecimientos que están sucediendo dentro de la organización, para evitar una mala interpretación y hacer correcto el trabajo.	
Elemento 2: Instrucciones de trabajo	Las instrucciones precisas, claras y específicas son necesarias para la realización de acciones coordinadas con otras personas.	

<p>Elemento 3: Canales de comunicación</p>	<p>Medios utilizados para trasportar los mensajes verbales y/o escritos con o sin la utilización de medios virtuales o tecnológicos.</p>	
<p>Elemento 4: Retroalimentación</p>	<p>La retroalimentación es un elemento característico de la comunicación, en la medida que se manifieste entre el emisor y receptor, podrá decirse que el proceso de comunicación es completo. Esta retroalimentación deberá estar centrada en los hechos o resultados del empleado no en la persona.</p>	
<p>Variable dependiente Clima organizacional</p>	<p>El clima organizacional se conoce como el ambiente en el que se reúne un grupo de personas para desempeñar un trabajo cotidianamente, surgiendo relaciones laborales que inciden en su comportamiento, desempeño o desarrollo de funciones.</p>	
<p>Elemento 1: Satisfacción laboral</p>	<p>La satisfacción laboral es el reflejo de un ambiente sano, agradable que se experimenta contentamiento en el trabajo y con lo que se realiza. Su desempeño se enfoca en las metas, objetivos o planes establecidos.</p>	
<p>Elemento 2: Colaboración participativa</p>	<p>La colaboración participativa en las tareas o acciones se da como respuesta en el clima organizacional con apertura para las propuestas, el personal desea involucrarse en proyectos, surgen las ideas propositivas.</p>	
<p>Elemento 3: Relaciones interpersonales</p>	<p>Las relaciones interpersonales son parte de las organizaciones, por medio de ellas se conjugan los proyectos, los planes, el factor tiempo permite que las relaciones se amalgamen o exista distancia.</p>	
<p>Elemento 4: Identificación y pertenencia a la empresa.</p>	<p>Los empleados son el termómetro del clima organizacional, se revela en la identificación y pertenencia, cuando están satisfechos con las condiciones laborales y el ambiente promocional favorablemente a la empresa.</p>	

4.3 Selección de la población de estudio

La población de estudio de la investigación tiene el propósito de seleccionar y definir quienes serán los sujetos que servirán en la aplicación de instrumentos para corroborar la hipótesis planteada. La población es un elemento determinante en la investigación ya que es la que cumple o no con las características específicas en las que se está dando un fenómeno determinado.

Los participantes están concentrados en el Departamento Psicopedagógico, los cuales tienen características comunes, la principal es que todos pertenecen al mismo sistema laboral, tienen actividades similares y están relacionándose constantemente.

Por el tipo de investigación se hará un censo de la población total de los miembros, ya que esta es accesible, disponible y dispuesta a participar; a continuación se darán algunos datos relevantes que aportarán características del grupo de estudio.

Datos generales:

No.	Genero	Antigüedad	Categoría	Estudios
1	Femenino	16 años	Jefe de materia	Licenciatura
2	Femenino	21 años	Jefe de materia	Maestría
3	Femenino	6 años	Jefe de Oficina	Bachillerato
4	Femenino	12 años	Jefe de depto.	Maestría
5	Femenino	17 años	Jefe de oficina	Maestría
6	Femenino	21 años	Técnico	Maestría
7	Femenino	10 años	Secretaria	Bachillerato
8	Femenino	24 años	Orientador escolar	Doctorado
9	Femenino	21 años	Orientador escolar	Maestría
10	Femenino	18 años	Técnico	Licenciatura
11	Femenino	20 años	Tec. Especializado	Licenciatura
12	Masculino	9 años	Jefe de materia	Maestría
13	Masculino	23 años	Jefe de oficina	Licenciatura
14	Masculino	3 años	Tec. Especializado	Licenciatura

4.4 Selección y diseño de los instrumentos de investigación

El diseño es el método por el que se ha inclinado para obtener la información deseada, es importante generar datos que contribuyan a clarificar la situación que se plantea al inicio como problema, las estrategias que se seleccionan son las acordes a la investigación cuidando que cumpla con los requisitos necesarios.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, obtener resultados estadísticos da un panorama concreto de los sucesos que están aconteciendo en el área laboral. El conocimiento es fundamental para tomar decisiones, un buen diagnóstico de la situación antes de iniciar o continuar un plan de acción, es necesario en la institución. Se diseñó un cuestionario que básicamente está enfocado en recoger información para conocer la opinión sobre la comunicación administrativa y su influencia en el clima organizacional del Departamento Psicopedagógico. Utilizando estas variables como eje central tomando en cuenta sus características, el participante podrá identificarse con las afirmaciones según considere pertinente, la utilización de esta encuesta grupal es importante que el personal no coloque su nombre, esto permite que pueda expresarse con libertad, espontáneamente sin sentir temor a ser perjudicados, criticados o juzgados.

Se usa la escala de Likert como una herramienta de medición en los cuestionarios aplicados, es útil primordialmente para medir actitudes, permite conocer el grado de conformidad, nivel de acuerdo, ayuda a la valoración de las variables según su importancia.

Para reforzar la obtención de información para la investigación se utiliza una entrevista semiestructurada que permite conocer la opinión de los líderes de la institución, estas aportaciones son valiosas y relevantes.



Modelo de entrevista semiestructurada



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

Nombre: _____ **Edad:** _____

Escolaridad : _____ **Cargo:** _____

Objetivo: Conocer la opinión del personal directivo del Colegio de Bachilleres de Chiapas, , respecto a la comunicación administrativa y su influencia en el clima organizacional.

Guión de entrevista:

1. ¿Cuál es su opinión sobre la comunicación administrativa en el Departamento Psicopedagógico del Colegio de Bachilleres de Chiapas?
2. ¿Qué estrategias de comunicación interna emprende para que la organización funcione de manera eficiente?
3. ¿Cuál es la importancia de la relación de la comunicación administrativa y el clima organizacional?
4. ¿Cuál es la estrategia y cómo favorecerá el clima organizacional el cambio de estructura orgánica?
5. ¿Cómo favorece el proyecto académico al clima laboral de los orientadores educativos?

Resultados:



Modelo de cuestionario

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



Objetivo: Conocer la opinión del personal que integra el Departamento Psicopedagógico del Colegio de Bachilleres de Chiapas, respecto a la comunicación administrativa y su influencia en el clima organizacional.

Género: () M, () F

Antigüedad en el centro de trabajo: () Menos de 10 años

() De 10 a 20 años

() Más de 20 años

Indicaciones: Coloque una X en el paréntesis que usted considere más adecuado para responder a cada afirmación, atendiendo los siguientes criterios.

A) ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO

B) ESTOY PARCIALMENTE DE ACUERDO

C) ESTOY TOTALMENTE EN DESACUERDO

No.	Referencias	A	B	C
1	La comunicación administrativa que existe en el Departamento Psicopedagógico influye en el clima organizacional de manera positiva.	()	()	()
2	La aplicación de criterios homologados de información interna en el Departamento de Psicopedagógico ayuda a la realización de tareas específicas.	()	()	()
3	La implementación de instrucciones de trabajo claras, precisas y puntuales, utilizando un lenguaje adecuado facilita el desarrollo de las actividades del Departamento.	()	()	()
4	El uso adecuado de canales de comunicación apropiados de tipo formal da seguimiento a las actividades establecidas.	()	()	()
5	Incorporar una retroalimentación constante, pertinente y positiva propicia el cumplimiento de los objetivos y los resultados institucionales	()	()	()
6	La satisfacción laboral se manifiesta en el desempeño profesional del personal.	()	()	()
7	El clima organizacional favorece una identificación positiva y de pertenencia con la institución	()	()	()
8	La colaboración participativa en las actividades del Departamento son acciones propositivas para realizar las tareas encomendadas, derivado del ambiente sano.	()	()	()
9	Mejorar las relaciones interpersonales, el compañerismo y la adecuada comunicación crea un ambiente laboral saludable.	()	()	()

10. Enumere del 1 al 4 de mayor a menor importancia el orden en que se deben atender los elementos de la comunicación administrativa adecuada en este Departamento.

- () Criterios homologados de información interna
- () Instrucciones de trabajo claras, precisas y puntuales,
- () Canales de comunicación adecuados
- () Retroalimentación constante y pertinente

11. Enumere del 1 al 4 de mayor a menor importancia el orden en que se debe atender los elementos referentes al clima organizacional favorable en este Departamento.

- () Satisfacción laboral
- () Identificación y pertenencia con la institución
- () Colaboración participativa
- () relaciones interpersonales

12. ¿Cuál es su opinión respecto a que la comunicación administrativa influye de manera positiva en el clima organizacional del Departamento?

13. ¿Qué sugerencias aportaría usted para que la comunicación administrativa sea un factor que influya de manera positiva en el clima organizacional del Departamento?

Muchas gracias por su colaboración...!!!

CAPÍTULO 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en la investigación en la que se desarrolló con 14 empleados de la institución integrantes del Departamento Psicopedagógico, encuestados mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas, se realizó en el contexto a investigar; el análisis es una muestra de la realidad en la que se desarrollan las variables, relacionando los datos con el entorno, para poder corroborar la hipótesis propuesta.

5.1 Procesamiento de resultados de la investigación

El proceso ayuda a obtener características del grupo que se está observando, ayuda a tomar decisiones, hacer sugerencia, cambios pertinentes en la organización. Derivado de la aplicación de los cuestionarios y entrevistas se producen datos específicos que permiten tabular, graficar, realizar un análisis de cada referencia así como su interpretación.

5.1.1 Tabulación estadística

El proceso de tabulación consiste en realizar un recuento de los datos que se obtienen en los cuestionarios, se incluyen los datos numéricos que permiten hacer cálculos porcentuales necesarios para la expresión de los contenidos de los resultados arrojados de las opiniones de los participantes. Las tablas que se presentan de forma sencilla, visualmente atractivas para el lector, el cual puede recuperar la información de forma inmediata.

Las tabulaciones también facilitan agrupar las opiniones de preguntas abiertas, dada la necesidad de generar información cuantitativa que aporte datos concretos y certeros para la investigación.

5.1.2 Representación gráfica

Existen recursos visuales que apoyan el análisis de información por medio de elementos como líneas, barras, círculos, histogramas entre otros, representan los datos plasmados en las tablas, muestran de forma sencilla las relaciones existentes entre las variables preguntadas en los cuestionarios.

5.2 Análisis e interpretación de los resultados de la investigación

Es importante hacer comparaciones de los puntajes y porcentajes, estos valores numéricos son útiles por la información que generan, son representaciones de las opiniones de las personas participantes, cada una de las referencias se analiza por partes los cuales componen un todo. Asimismo se realizó tabulaciones estadísticas para la presentación de los resultados, las cuales benefician el entendimiento numérico y porcentual de las referencias, las filas y columnas se relacionan con un orden lógico. También se elaboran graficas la cuales proporcionan una mayor comprensión de los datos, agrupados, unificando criterios, es una expresión visual de la información.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en esta investigación a través de tabulación estadística y su respectiva representación gráfica.

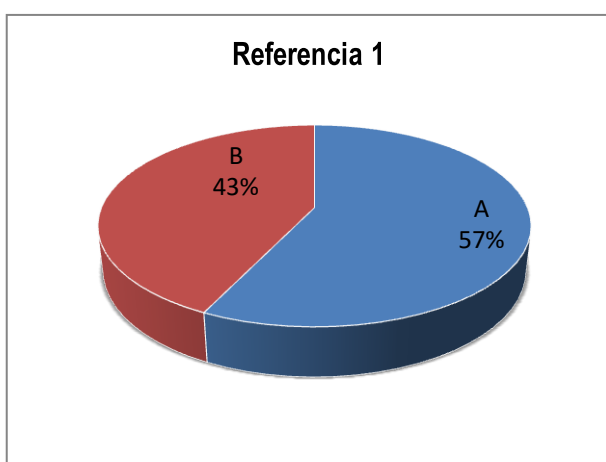
Referencia 1. La comunicación administrativa influye en el clima organizacional de manera positiva

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
8	57	6	43	0	0	14	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Análisis

Los resultados de la referencia 1 que hace énfasis en que la comunicación administrativa influye en el clima organizacional de manera positiva se tiene que 8 personas que representan el 57% opinan que están totalmente de acuerdo con esta relación; asimismo 6 personas que

conforman el 43% dicen estar parcialmente de acuerdo.

Interpretación

Los resultados obtenidos en esta referencia recalcan que la mayoría de las personas adscritas al Departamento Psicopedagógico están totalmente de acuerdo en que la comunicación administrativa influye en el clima organizacional de manera positiva con lo cual se corrobora la validez de la hipótesis que respecto a la relación de causalidad entre las variables de comunicación administrativa y su influencia en el clima organizacional. Tanto los subordinados como las autoridades emiten su opinión favorable sobre la importancia de la comunicación interpersonal, vertical, horizontal, trasversal y circular.

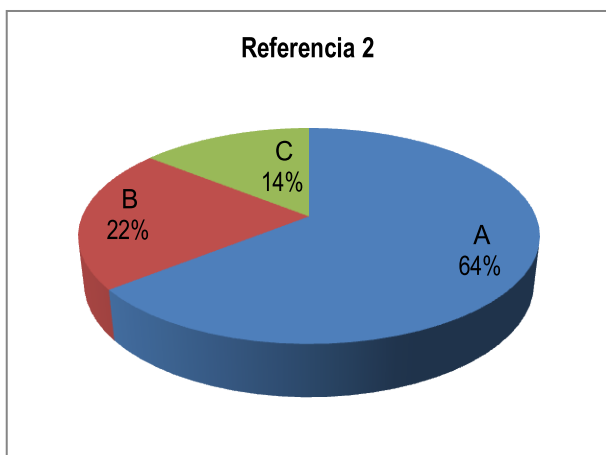
Referencia 2. La aplicación de criterios homologados de información interna en el Departamento Psicopedagógico ayuda a la realización de tareas específicas.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
9	64	3	21	2	14	14	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Análisis

Los resultados de la referencia 2 que hace énfasis en la aplicación de criterios homologados de información interna en el Departamento de Psicopedagógico ayuda a la realización de tareas específicas, 9 personas que representan el 64% opinan que están totalmente de

acuerdo con este criterio; asimismo 3 personas que conforman el 21% dicen estar parcialmente de acuerdo; también se tiene que otras 2 personas que representan otro 14% opina que están totalmente en desacuerdo.

Interpretación

Los resultados observados en esta referencia indican que la mayoría de las personas encuestadas coinciden y están totalmente de acuerdo en que la aplicación de criterios homologados de información interna es de gran ayuda para la realización de tareas que se les encomiendan, entender de forma correcta la información, uniformar los comandos, las intenciones del mensaje, fomentar los criterios darán guía generalizada a todo el personal, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización.

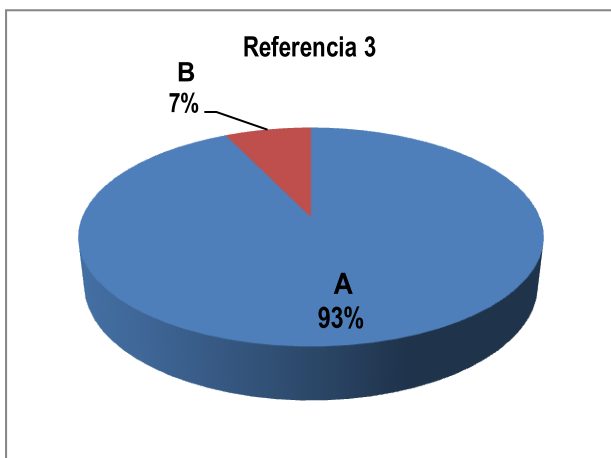
Referencia 3. La implementación de instrucciones de trabajo claras, precisas y puntuales, utilizando un lenguaje adecuado facilita el desarrollo de las actividades del Departamento.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
13	93	1	7	0	0	14	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Análisis

Los resultados de la referencia 3 que hace énfasis en la implementación de instrucciones de trabajo claras, precisas y puntuales, utilizando un lenguaje adecuado facilita el desarrollo de las actividades del Departamento, 13 personas que representan el 93% opinan que están

totalmente de acuerdo con este criterio; asimismo 1 persona que conforma el 7% dice estar parcialmente de acuerdo; ninguna persona opina que están totalmente en desacuerdo.

Interpretación

En esta referencia los resultados obtenidos destacan que la mayoría de las personas que pertenecen al Departamento Psicopedagógico están totalmente de acuerdo en que la implementación de instrucciones de trabajo claras, precisas y puntuales, utilizando un lenguaje adecuado facilita el desarrollo de las actividades, mientras más específica sean las directrices serán mejor entendidas por la mayoría de las personas que están realizando tareas, llevando a cabo acciones y operando programas implementados.

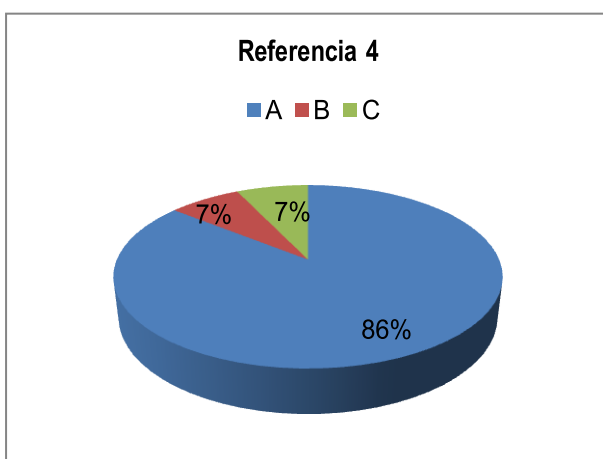
Referencia 4. El uso adecuado de canales de comunicación apropiados de tipo formal da seguimiento a las actividades establecidas.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
12	86	1	7	1	7	14	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Análisis

Los resultados de la referencia 4 que hace énfasis en el uso adecuado de canales de comunicación apropiados de tipo formal da seguimiento a las actividades establecidas, 13 personas que representan el 86% opinan que están totalmente de

acuerdo con este criterio; asimismo 1 persona que conforma el 7% dice estar parcialmente de acuerdo; finalmente 1 persona opina que están totalmente en desacuerdo lo que constituye el 7%.

Interpretación

Los resultados obtenidos en esta referencia acentúan que los canales de comunicación apropiados de tipo formal, físico o virtual como son los oficios, memorándum, boletines y avisos son útiles en el seguimiento de las actividades realizadas en el departamento, la mayoría del personal adscrito en el Departamento Psicopedagógico están totalmente de acuerdo, la información es emitida desde las autoridades dándole formalidad a los contenidos, cuidando la intencionalidad para que sea interpretado de la forma correcta y entendida con facilidad por las personas a las que va dirigido en mensaje.

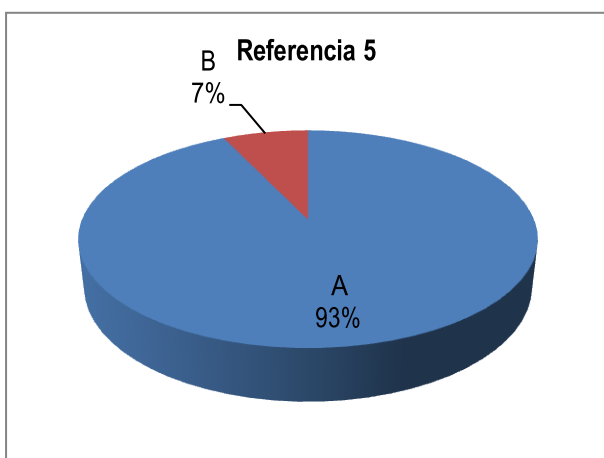
Referencia 5. Incorporar una retroalimentación constante, pertinente y positiva propicia el cumplimiento de los objetivos y los resultados institucionales

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
13	93	1	7	0	0	14	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Análisis

Los resultados de la referencia 3 que hace énfasis en la implementación de instrucciones de trabajo claras, precisas y puntuales, utilizando un lenguaje adecuado facilita el desarrollo de las actividades del Departamento, 13 personas que representan el 93% opinan que están

totalmente de acuerdo con este criterio; asimismo 1 persona que conforma el 7% dice estar parcialmente de acuerdo; ninguna persona opina que están totalmente en desacuerdo.

Interpretación

En esta referencia los resultados recalcan que la mayoría de las personas pertenecientes al departamento están totalmente de acuerdo en la relevancia que tiene la idea de incorporar una retroalimentación constante, pertinente y positiva propicia el cumplimiento de los objetivos y los resultados institucionales. La oportuna retroalimentación basada primordialmente en los resultados del desempeño de los empleados, no en cuestiones personales, da certeza en cuanto a estar realizando de forma correcta las acciones, indica interés genuino de su superior en las tareas que está realizando.

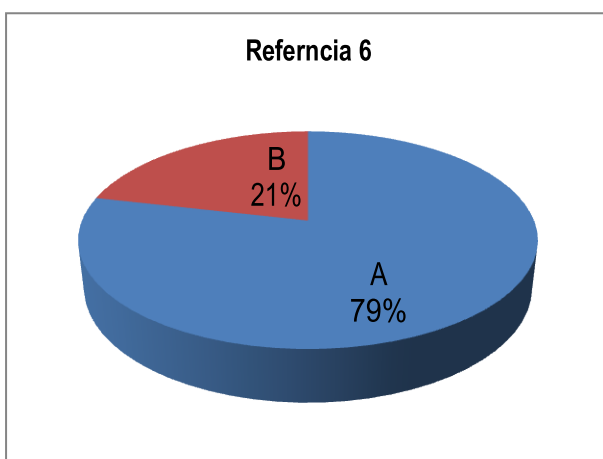
Referencia 6. La satisfacción laboral se manifiesta en el desempeño profesional del personal.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
11	79	3	21	0	0	14	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Análisis

Los resultados de la referencia 6 que hace énfasis en la satisfacción laboral se manifiesta en el desempeño profesional del personal del Departamento Psicopedagógico, 11 personas que representan el 79% opinan que están totalmente de acuerdo con este criterio; asimismo 3

personas que conforman el 21% dicen estar parcialmente de acuerdo; ninguna persona opina que están totalmente en desacuerdo.

Interpretación

Los resultados mostrados en esta referencia indican que la mayoría del personal adscrito está totalmente de acuerdo en que la satisfacción laboral se manifiesta en el desempeño profesional del personal, en cuanto a la aportación opiniones que ayuden a la realización de las actividades, ejecutando las instrucciones de manera adecuada, realizando el trabajo con dedicación y esmero, poniendo empeño en cada actividad en que participan, con un espíritu colaborativo, no negligente, impulsando a cumplir metas y objetivos marcados por los planes y programas del departamento.

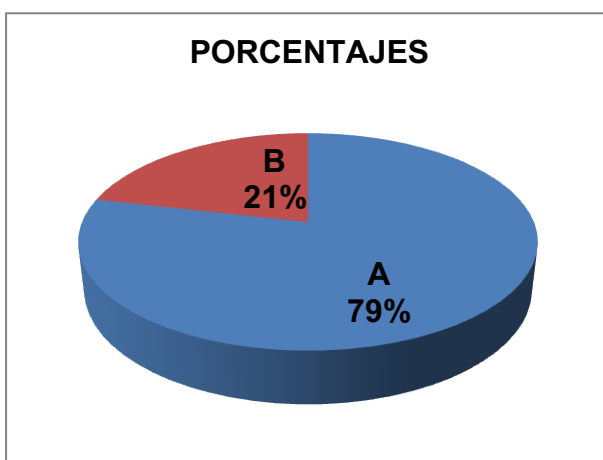
Referencia 7. El clima organizacional favorece una identificación positiva y de pertenencia con la institución.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
11	79	3	21	0	0	14	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Análisis

Los resultados que se obtuvieron de la referencia 7 que hace énfasis en el clima organizacional favorece una identificación positiva y de pertenencia con la institución, 11 personas que representan el 79% opinan que están totalmente de acuerdo con este criterio; asimismo 3 personas que conforman el 21% dicen estar parcialmente de acuerdo; ninguna persona opina que están totalmente en desacuerdo.

personas que conforman el 21% dicen estar parcialmente de acuerdo; ninguna persona opina que están totalmente en desacuerdo.

Interpretación

Los resultados obtenidos en esta referencia destacan que la mayoría de los empleados pertenecientes al Departamento Psicopedagógico están totalmente de acuerdo en que el clima organizacional favorece una identificación positiva y de pertenencia con la institución; sentir orgullo, siendo capaces de dar lo mejor en el trabajo, muestra la identidad de cada trabajador cuando su percepción del ambiente laboral en el que esta insertado es agradable, tolerante y respeta el pensamiento y desempeño de cada persona que colabora en el lugar, es manifiesto que las personas se identifican con situaciones en las que se benefician generalmente.

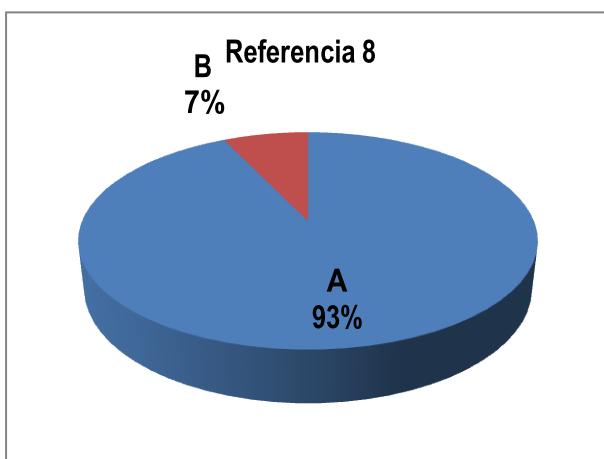
Referencia 8. La colaboración participativa en las actividades del Departamento son acciones propositivas para realizar las tareas encomendadas, derivado del ambiente sano.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
13	93	1	7	0	0	14	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Análisis

Los resultados de la referencia 8 que hace énfasis en la colaboración participativa en las actividades del Departamento son acciones propositivas para realizar las tareas encomendadas derivado del ambiente sano, 13 personas que representan el 93% opinan que están

totalmente de acuerdo con este criterio; asimismo 1 persona que conforma el 7% dice estar parcialmente de acuerdo; ninguna persona opina que están totalmente en desacuerdo.

Interpretación

La apreciación de los resultados obtenidos en esta referencia acentúan que la mayoría de las personas involucradas están totalmente de acuerdo en que la colaboración participativa en las actividades del departamento son acciones propositivas para realizar las tareas encomendadas, derivado del ambiente sano, consideración relevante para la organización de tareas, dentro y fuera del departamento, la contribución de los empleados permea en otras áreas con los que se relacionan dentro de la institución, mostrando la capacidad de participación en acciones, gestiones y operaciones.

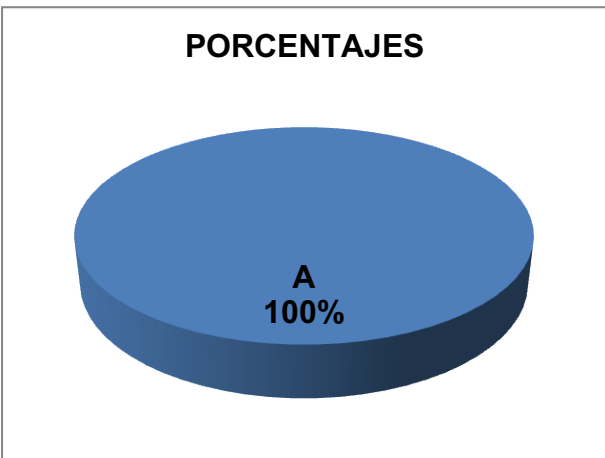
Referencia 9. Mejorar las relaciones interpersonales, el compañerismo y la adecuada comunicación crea un ambiente laboral saludable.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
14	100	0	0	0	0	14	100

A) Estoy totalmente de acuerdo
B) Estoy parcialmente de de acuerdo
C) Estoy totalmente en desacuerdo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Análisis

Los resultados de la referencia 9 que hace énfasis en que mejorar las relaciones interpersonales, el compañerismo y la adecuada comunicación crea un ambiente laboral saludable 14 personas que representan el 100% opinan que están totalmente de acuerdo con este criterio.

Interpretación

Los resultados obtenidos en esta referencia demuestran de forma contundente que las personas involucradas están totalmente de acuerdo que mejorar las relaciones interpersonales, el compañerismo y la adecuada comunicación crea un ambiente laboral saludable; el desarrollo amigable de las relaciones interpersonales favorece el clima organizacional de manera significativa, los empleados de la institución tienden a pasar tiempo considerable juntos, realizando actividades cotidianas en conjunto, el compañerismo ayuda a formar equipos de trabajo desempeñando mejor las funciones, se crean círculos de confianza en los que fluye la comunicación horizontal y vertical dentro del respeto, la cordialidad que es permitida en los ambientes cerrados como son los departamentos; esto se ve reflejado en el logro de metas y objetivos de forma armoniosa.

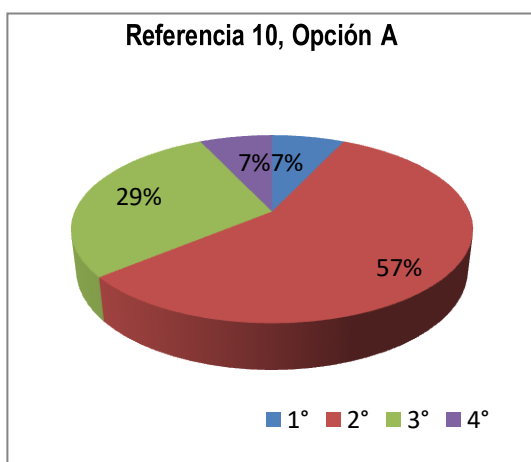
Referencia 10. Enumere del 1 al 4 de mayor a menor importancia la forma en que se debe atender los elementos de la comunicación administrativa.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

Opción Orden	A		B		C		D		TOTAL	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1°	1	7	11	79	2	14	0	0	14	100
2°	8	57	1	7	4	29	1	7	14	100
3°	4	29	0	0	7	50	3	21	14	100
4°	1	7	2	14	1	7	10	71	14	100

(A)	Criterios homologados de información interna
(B)	Instrucciones de trabajo claras, precisas y puntuales
(C)	Canales de comunicación adecuados
(D)	Retroalimentación constante y pertinente

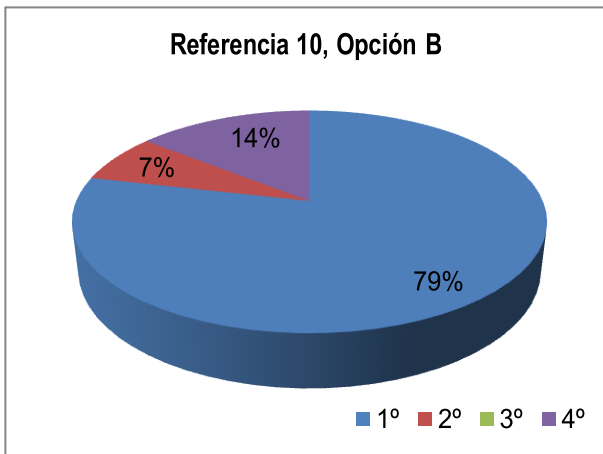
REPRESENTACIÓN GRÁFICA



En esta referencia se le solicita a los participantes a que enumeren de manera ordenada según la importancia que se asignan a cada una de los elementos de la comunicación administrativa, dando como resultados los siguientes datos

Análisis

En referencia a los resultados de la primera opción criterios homologados de información interna entre los miembros integrantes del departamento 1 persona que representa el 7% la considera como primordial, 8 personas equivalentes al 57% la eligieron como segunda lugar, 4 personas que conforman el 29% le asignan tercer lugar y finalmente en el cuarto lugar se le asigna una persona que representa el 7% de las personas encuestadas.



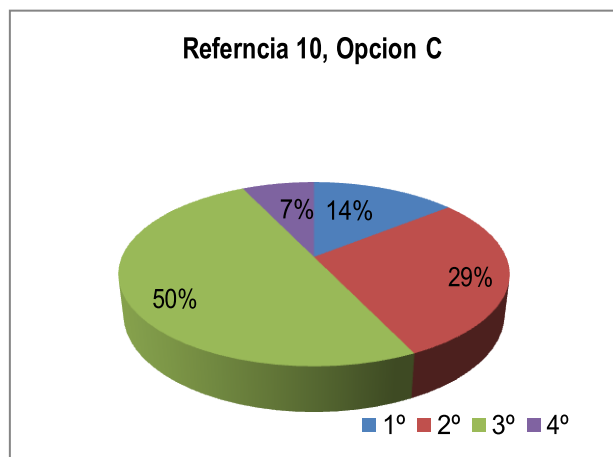
Análisis

Las respuestas de los empleados pertenecientes al departamento dan un valor relevante a que las instrucciones de trabajo deben ser clara, precisas y puntuales, que es la referencia 10, opción B, 11 personas que representan el 79% indican en primer lugar este

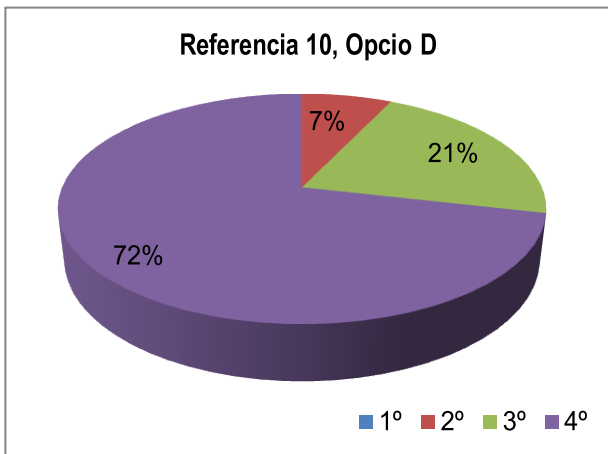
elemento de la comunicación, 1 persona que significa el 7% lo considera en el segundo nivel de importancia, finalmente 2 persona que equivale al 14% mencionan este elemento en cuarto lugar. La finalidad de este elemento de la comunicación es que facilite las labores, el entender correctamente las ordenes permite que el trabajador sienta seguridad en lo que realiza, no deja su autonomía, solo se apegue a las condiciones pertinentes de las necesidades de las actividades que se generan en la institución.

Análisis

En referencia a los resultados sobre el uso de canales de comunicación adecuados nombrada opción C de la referencia 10, 2 personas que representa el 14% la considera en primer lugar, 4 personas equivalentes al 29% la eligieron como segunda lugar, 7 personas que conforman el 50% le asignan tercer lugar y



finalmente en el cuarto lugar se lo asigna una persona que representa el 7% de las personas encuestadas.



Análisis

Los resultados de la cuarta opción D, donde se menciona que la retroalimentación constante y precisa es un elemento clave para que se de la comunicación administrativa, los miembros integrantes del departamento opinaron de la siguiente manera,

ninguna persona la considero como primordial, 1 persona equivalentes al 7% la eligieron como segunda lugar, 3 personas que conforman el 21% le asignan tercer lugar y finalmente en el cuarto lugar se lo asignan 10 persona que representa el 71% del total de personas encuestadas, porcentaje considerable comparándolo con el orden de importancia que le conceden en importancia.

Interpretación

Los resultados que se obtuvieron de la referencia 10, indican que el elemento de comunicación más importante en orden son las instrucciones de trabajo claras, precisas y puntuales, de forma consecutiva en relevancia los criterios homologados de la información interna, posteriormente los canales de comunicación adecuados están considerados significativos, finalmente la retroalimentación constante y pertinente. Cada una de las características que se muestran se relacionan constantemente, el uso de estos elemento favorece notablemente la comunicación administrativa, las opiniones emanadas en los cuestionarios resaltan la importancia de tomarlos en cuenta continuamente en las labores cotidiana ordinarias y más aun en las extraordinarias, las cuales son de manera pronta su resolución, lo que generalmente le da un poco de estrés al empleado.

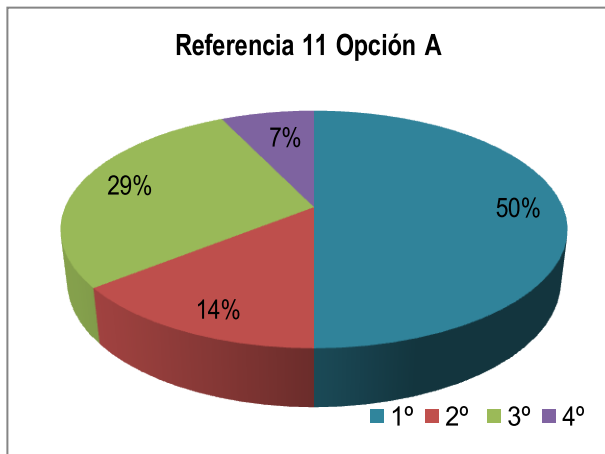
Referencia 11. Enumere del 1 al 4 de mayor a menor importancia la forma en que se debe atender los elementos referentes al clima organizacional.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

Opción Orden	A		B		C		D		TOTAL	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1	7	50	3	21	1	7	3	21	14	100
2	2	14	3	21	7	50	2	14	14	100
3	4	29	5	36	3	21	2	14	14	100
4	1	7	3	21	3	21	7	50	14	100

(A)	Satisfacción laboral
(B)	Identificación y permanencia con la institución
(C)	Colaboración participativa
(D)	Relaciones interpersonales

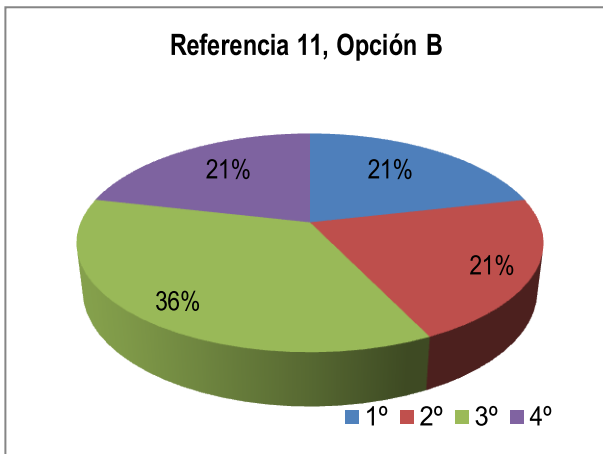
REPRESENTACIÓN GRÁFICA



En el cuestionario se le solicita al participante que enumere según considere la importancia de los 4 elementos que participan en el clima organizacional, que se tomaron en cuenta en esta investigación.

Análisis

En los resultados emanados en la referencia 11 opción A, se observa que el personal adscrito al Departamento Psicopedagógico considera en primer lugar la satisfacción laboral como un elemento relevante en el clima organizacional, 7 personas que equivale al 50% así opinaron, 2 personas que representa el 14% en segundo lugar, en tercer lugar 4 personas que corresponde al 29% y en cuarto posición sólo una persona hizo mención lo que representa un 7% del total de encuestas aplicadas.



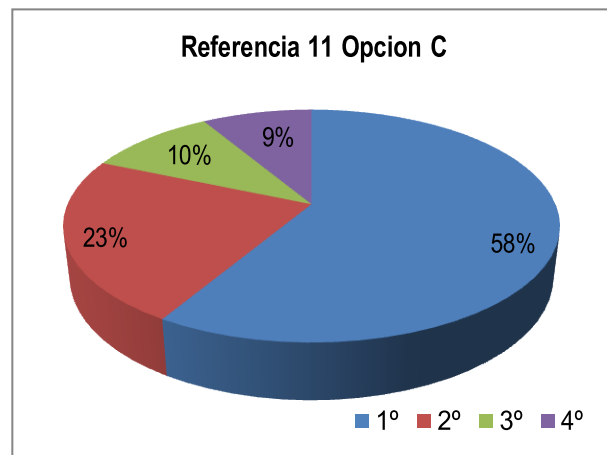
Análisis

En la referencia 11 opción B, los resultados de las respuestas indican 3 personas que representa el 21% como primer lugar, seguido de otras 3 personas con un porcentaje similar, en tercer puesto de importancia 5 personas que equivale al 36% y finalmente en cuarto lugar otras 3 personas consideran que la identificación y

permanencia en la institución es un elemento a considerar en el ambiente laboral.

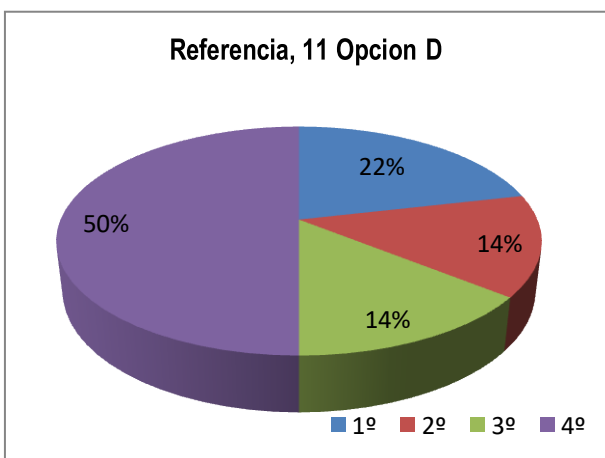
Análisis

Los resultados que muestra en la referencia 11 opción C, donde menciona la característica de colaboración participativa, 1 persona que representa el 7% la considero en primer lugar, 7 personas que equivalen al 50% en segundo lugar, en tercer espacio 3 personas que corresponde al 21% cuarto puesto tiene el mismo número de opiniones y porcentajes.



Análisis

Los resultados emitidos en esta referencia indican que 3 personas que representa el 21%, 2 personas correspondientes al 14% en segundo lugar, en tercer puesto otras 2 personas equivalentes al 14% y finalmente en 7 personas que representan al 50%, consideran las relaciones como factor importante en el clima organizacional.



Interpretación

Los resultados que se obtuvieron de la referencia 11, muestran que el elemento referente al clima organizacional de mayor importancia para los empleados que integran el Departamento Psicopedagógico consideran a la satisfacción laboral en primer lugar, en segundo la colaboración participativa, tercer espacio lo ocupa la identificación y pertenencia a la institución , por último afirman que relaciones interpersonales tienen menor peso en el ambiente laboral.

En la satisfacción laboral intervienen varios factores externos e internos, se mencionan algunos, el reconocimiento de sus compañeros y autoridades, cumplimiento de objetivos, alcanzar metas establecidas así como también la satisfacción interna que encontrar motivos para hacer las tareas con excelencia, con ánimo, a pesar de las circunstancias, del ambiente o las adversidades por las que esté pasando; La colaboración participativa es un elemento útil en las tareas de equipo, hace la diferencia entre grupos y equipos, los cuales se dan soporte, se ayudan, piensan en el otro antes de sí mismos, se procuran los objetivos comunes, dejando en segundo término los propios; el sentido de pertenencia que cada integrante de la institución, es una apropiación de identificación en sentirse orgulloso de pertenece, de ser parte de la empresa, lleva a defender o hacer notar las bondades que recibe de la misma, no duda en comunicar lo bueno que sucede en su lugar de trabajo.

Las relaciones interpersonales se consideran de importancia en los ambientes laborales, se les reconozca o no, son fuente de acompañamiento, soporte, aporte, cada persona crea su círculo íntimo de amistades basándose en el tiempo o la confianza que perdure, el respeto en las conversaciones hace que fluya la comunicación.

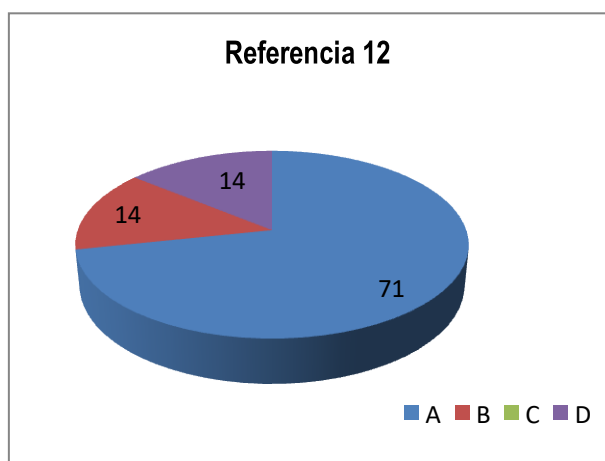
Referencia 12. ¿Cuál es su opinión respecto a que la comunicación administrativa influye de manera positiva en el clima organizacional del Departamento?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		D		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
10	71	2	14	0	0	2	14	14	100

A Opinión favorable
B Opinión poco favorable
C Opinión desfavorable
D No contesto

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Análisis e interpretación

Al realizar el análisis de las respuestas de los integrantes del Departamento respecto a la influencia positiva de la comunicación administrativa en el clima organizacional, 71% opinaron favorablemente considerando la importancia y relevancia para que fluya la información optimizar el trabajo y el ambiente laboral sea

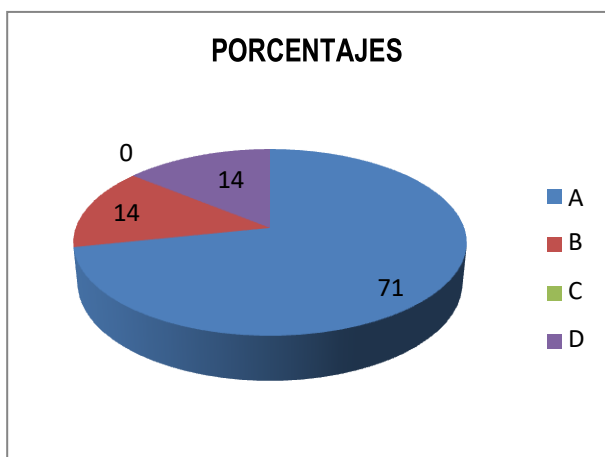
benéfico. El 14% opinaron de forma poco favorable, además un porcentaje similar no dio su opinión. Cabe mencionar que ninguno de los encuestados opino desfavorablemente.

Dentro de las opiniones favorables consideran que la comunicación administrativa es un elemento sustancial para la realización del trabajo colaborativo, que permea en el clima laboral positivamente, sin la existencia de ella el ambiente laboral se torna negativo, hostil, desagradable para realizar sus actividades, afectando las actitudes del trabajador.

Referencia 13. ¿Qué sugerencias aportaría usted para que la comunicación administrativa sea un factor que influya de manera positiva en el clima organizacional del Departamento?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		D		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
10	71	2	14	0	0	2	14	14	100



A Sugerencia favorable
 B Sugerencia poco favorable
 C Sugerencia desfavorable
 D No contesto

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos a través de las respuestas emitidas por los empleados adscritos al Departamento Psicopedagógico, la mayoría indican sugerencias favorables, aportando propuestas para mejorar la comunicación administrativa, en el deseo de optimizar sus labores, conseguir logro de objetivos, aunado a la espera que las acciones que se realicen sea para crear un clima organizacional sano, en el que desarrollen sus talentos, habilidades y capacidades. Un pequeño porcentaje se abstuvo de sugerir alguna idea que fuera útil para mejorar que la comunicación sea efectiva.

Las sugerencias más significativas son las reuniones periódicas en las que se proporcione información clara, precisa, constante y asertiva, con la finalidad de obtener un mejor desempeño en el trabajo. Solicitan que la comunicación fluya de manera horizontal y vertical, utilizando canales de comunicación formales.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



Nombre: Dra. Nancy Leticia Hernández Reyes.

Cargo: Directora General del Colegio de Bachilleres de Chiapas.

Se realizó una entrevista a la Directora General de Colegio de Bachilleres de Chiapas Dra. Nancy Leticia Hernández Reyes, con la finalidad de conocer su opinión respecto a la comunicación administrativa y su influencia en el clima organizacional.

¿Cuál sería su opinión sobre la comunicación administrativa en el colegio que usted está dirigiendo?

“En el Colegio de Bachilleres como cualquier organización, el problemas más grande es el de la comunicación, aunque somos seres que nos comunicamos y nos estamos comunicando siempre, las personas interpretan en función de su marco conceptual en función de su vida de su experiencia, interpretamos siempre, interpretamos gestos, interpretamos un mensaje, interpretamos todo, precisamente por eso, cuesta tanto trabajo el asunto de la comunicación porque una cosa es lo que quiero transmitir como mensaje y otra, este proceso de interpretación que hace que cada sujeto, hace que cada quien entienda lo que logra desentrañar del mensaje”.

“Creo que es muy difícil, sobre todo tratándose de organizaciones tan grandes como es el COBACH la comunicación es complicadísima, porque a lo mejor en el grupo más cercano a la dirección general, el mensaje llega directo y se entiende bien y este mensaje tiene que bajar o ir o extenderse a todas las aéreas, se haga por escrito o verbal, suponemos que si en el primer círculo no llega el mensaje como uno está pensando que debería llegar, al resto del personal llegará distorsionado y es precisamente por eso, por el proceso de interpretación que hace cada uno”.

¿Qué estrategias de comunicación interna emprende para que la organización funcione de manera eficiente?

“Una de las estrategias son las reuniones permanentes con el equipo central, con el equipo directivo para que a su vez el equipo directivo haga llegar a todas sus áreas la comunicación, lo que se está comunicando. Hoy día tenemos todos los medios, las redes sociales, por ejemplo tenemos los grupos de whatsapp de trabajo que se hacen, con directores, coordinadores, la información fluye a través de los grupos de whatsapp mucha gente lo utiliza; me he dado cuenta que mucha gente te manda la conversación que tuvo con otra persona, ahí ya estamos infringiendo la confianza que la otra persona dio en enviarte un mensaje y luego esa persona lo está replicando, pero en lugar de platicarlo se le hace más fácil, copiar y pegar o reenviar, entonces tenemos que tener mucho cuidado con ese medio, pero no obstante es un medio muy útil para la comunicación, son mensajes cortos lo que permite la capacidad de síntesis”.

“Lo que se utiliza para llegar a todo el personal son los boletines, los avisos que damos sobre todo cuando hay algún problema, con pagos, se emite un boletín semanal para conocimiento de la comunidad, se coloca en la página, en el facebook, twitter, las redes sociales como el medio por excelencia para la comunicación”.

“Todavía tenemos mucho que hacer para la comunicación interpersonal, es la que nos cuesta más como seres humanos, porque la verdad es que no hay como tenernos cara a cara, pero aun viéndonos cara a cara, teniendo todo el contexto de la persona, el proceso se complica porque los seres humanos presentamos diferentes facetas, diferentes caras dependiendo con quien estemos charlando”.

“Institucionalmente tenemos la unidad de difusión, se tiene el programa de radio, de televisión, formas de llegar a los 338 planteles, es enorme la organización, tenemos la revista trimestral, comunica aquello que está sucediendo en el colegio, lo que hacen los maestros, los alumnos, es una manera de comunicarnos, de mantenernos hermanados”.

“El rumor, antes iba de boca en boca, ahora los rumores son vía whatsapp tienen un impacto muy fuerte y desafortunadamente las personas, no hemos hecho mucho con nuestros estudiantes para que aprendan a discriminar cuál es la información verdadera, la información válida, de alguna manera la que tiene fuente fidedigna, la que tiene sustento y no creer la información que lanza cualquier persona, o que se diga periodista; se lanza la información y aunque no tenga fundamento, inmediatamente la gente lo cree”.

“Anteriormente el único medio de comunicación masiva era la televisión, si salía en la TV era verdad, hacemos muy poco por saber de dónde viene la información o qué intención trae, de dónde está saliendo, qué evidencias trae, si es verdad o no es verdad, o buscar las fuentes, automáticamente se cree. Eso daña mucho la comunicación interna porque muchas veces se tiene que sacar un boletín para aclarar lo que se está diciendo en algunas redes sociales, lo importante es que la comunidad cobachense tenga la versión oficial. Aun así la gente sigue creyendo, tiene que ver con lo que queremos creer, queremos creer que esto no cambia, son los ruidos que se presentan en el proceso de comunicación”.

“Al personal le afecta porque empieza a generar esas inestabilidades, temores, se genera enojo conflicto entre los compañeros, entre subordinados y autoridades, porque se tiene una información que probablemente no sea cierta, debemos ser muy cuidadosos”.

¿Cuál es la importancia de la relación de la comunicación administrativa y el clima organizacional?

“Una comunicación efectiva lógicamente trae como consecuencia un clima laboral sano, precisamente los ruidos que se generan en la comunicación, generan enojo, rencor, desilusión por parte de los trabajadores, muchas veces por situaciones de inconformidad, por injusticia, eso trae como consecuencia que el clima laboral no sea sano”.

“El propiciar competencia, existen diferentes formas de administrar una organización pero a veces de la misma organización surgen los rumores para crear inestabilidad, me parece que como seres humanos debemos ser capaces de encontrar las fórmulas para comunicarnos y tener un buen clima laboral, dialogar, reflexionar y encontrar juntos una solución a las problemáticas que diariamente enfrentamos, influye directamente en el clima laboral. Es difícil que las personas se impliquen en los cambios, hacer las cosas entre todos, pues una persona no puede cambiar una institución, aunque sea una gran comunicadora”.

¿Cuál es la estrategia y como favorecerá el clima organizacional el cambio de estructura orgánica?

“Inestabilidad y preocupación por los cambios que se dan a nivel nacional y estatal, va a estar presente en todas las instituciones, un cambio que se va a generar entre todos, y llevar a cabo a través de los diagnósticos que se han hecho, es lo que nos va a marcar en donde debemos modificar y mejorar, en materia de estructura organizacional, estamos trabajando con una estructura

añeja, que no ha sido cambiada, una estructura es un ente dinámico que se tiene que ir moviendo de acuerdo a los tiempos que se están viviendo, la estructura organizacional está estática no está sirviendo para hacer el trabajo de manera efectiva, lo que se tiene que ver es de qué manera se organiza mejor para cumplir con las metas, la misión, visión, de acuerdo a nuestra institución”.

“El reto es enorme, en este cambio de estructura nadie tiene que salir perjudicado, el rumor está en que se va a despedir a mucha gente, se va a ordenar, cuando hay desorden hay mucha fuga de información, de recursos, hay injusticia laboral lo que genera precisamente que la gente no esté trabajando a gusto, antigüedad e ingreso económico no son equitativos, lo que se hace en una reingeniería es revisar, que todo quede en su lugar, porque no tendrá nadie que salir afectado, entre todos debemos trabajar por procesos justos, que cada uno esté en el lugar que le corresponde, lo que se está haciendo con este análisis es revisar todo aquello que tendrá que ser modificado en coordinación con los trabajadores”.

“Mucha gente se ha ido formando, capacitando, en cobach todos quieren tener la máxima categoría, y eso es prácticamente imposible, porque son diferentes puestos y habilidades por lo que se les ha contratado, es complicado por el presupuesto institucional, pero eso no quiere decir que no se vayan desarrollando en todos los ámbitos, pero sobre todo en aspectos para incidir en su trabajo, y tener un clima laboral sano, basado en el diálogo”.

“El ir pensándonos como comunidad, como grupo, como pueblo es lo que nos va a permitir avanzar porque así nos vamos ayudando. Tenemos mucho que hacer por nuestros estudiantes y por nosotros mismos como personas, cambiar cosas que se vienen arrastrando y darle un nuevo enfoque, diferente, humanitario, lo que sabe lo comparta, no porque se le reconozca, ir generando poco a poco, que se contagie lo bueno”.

¿Cómo favorece el proyecto académico al clima laboral de los orientadores educativos?

“En general el proyecto académico genera un mejor clima laboral en toda la institución porque fue elaborado por todos, entre todos, para darle rumbo al colegio de bachilleres, que esté quien esté a la cabeza, el camino está marcado por los propios trabajadores, por los propios estudiantes, no es algo que se ha

inventado, es algo que ha surgido a partir de la experiencia y de la vida de todos los que se han desarrollado durante tantos años en esta institución”.

“En el caso de los orientadores está considerado en el proyecto académico en la línea tres, tiene establecidas las estrategias que deberán implementar para atender nuestro principal problema que es abatir la deserción escolar, con estrategias, con rumbo, con sentido, al colegio se le va a evaluar con la reducción en la deserción escolar y una figura importantísima en este proceso es el orientador educativo, porque es el enlace entre los padres de familia, profesor, institución, es el que puede hacer que cada estudiante logre permanecer y egresar del nivel medio superior”.

“Es muy importante que se revalorice el trabajo del orientador educativo, simplemente en el presupuesto no aparece esa categoría, por eso se mencionó el asunto las estructuras viejas que no corresponden a la propia realidad, a lo que se nos está pidiendo, lo que se nos está exigiendo que haya una persona que se denomine orientador educativo con sus funciones, y sin embargo en presupuesto no se contempla plazas de orientadores educativo; empezamos con la revalorización del orientador educativo, con la esperanza de que habrá la categoría, el colegio de bachilleres deberá trabajar mucho con la dirección general del bachillerato, porque ellos están conscientes de que hay un rezago fuerte en las plazas que están autorizadas, pero sabemos que no hay presupuesto, y que hasta ahora cada institución lo ha ido resolviendo”.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



Nombre: Citlalli Estrada Gutiérrez **Edad:** 36 años
Escolaridad : Maestría en docencia **Cargo:** Encargada de depto.

¿Cuál es su opinión sobre la comunicación administrativa en el Departamento Psicopedagógico del Colegio de Bachilleres de Chiapas?

“Que es buena pero le hace falta mayor comprensión, compromiso y disposición de los trabajadores para ser mejor.”

¿Qué estrategias de comunicación interna emprende para que la organización funcione de manera eficiente?

“La comunicación como tal, la comprensión de las necesidades personales, la explicación precisa de las actividades a realizar, la opinión y propuestas de cada uno de los trabajadores y el apoyo en las necesidades laborales de cada quien.”

¿Cuál es la importancia de la relación de la comunicación administrativa y el clima organizacional?

“Permite tener un mejor ambiente laboral y por consiguiente un buen desempeño de las funciones y actividades así como compromiso institucional y buena organización al interior del departamento”.

¿Cuál es la estrategia y como favorecerá el clima organizacional el cambio de estructura orgánica?

“Valorar las habilidades y capacidades de cada trabajador, impulsar sus fortalezas y organizar programas y actividades, analizando debilidades y amenazas y favoreciendo que los cambios siempre son convenientes cuando se trata de mejorar y permite que la institución no se estanque y se organice mejor”.

¿Cómo favorece el proyecto académico al clima laboral de los orientadores educativos?

“Al tener la intención de fortalecer las actividades del servicio y al trabajador, va a permitir un mejor ambiente laboral, impulso a los prestadores de servicio, mayor calidad y eficiencia en las actividades y la construcción de una mejor institución para los estudiantes”.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



Nombre: Lorena Barraza Martínez **Edad:** 46 años
Escolaridad : Maestría en Psicopedagogía con especialidad en DHP **Cargo:** Encargada de la oficina de tutorías.

¿Cuál es su opinión sobre la comunicación administrativa en el Departamento Psicopedagógico del Colegio de Bachilleres de Chiapas?

“Como todo proceso de comunicación entre personas existen aspectos positivos y negativos. Dentro de lo positivo tenemos la convivencia entre el personal, solidaridad cuando existe alguna situación personal, la amistad entre algunos de sus miembros. Sin embargo para cuestiones labores no existe una comunicación favorable ya que no se respetan las autoridades establecidas y existe un estado de confort que solo permita hacer lo que se tiene que hacer sin dar más. No existe atención los mensajes si bien son dados no son escuchados y eso hace tedioso el desarrollo de las actividades”.

¿Qué estrategias de comunicación interna emprende para que la organización funcione de manera eficiente?

“Reuniones de trabajo, chats de Messenger y whatsapp, oficios, correos electrónicos, entre otras”.

¿Cuál es la importancia de la relación de la comunicación administrativa y el clima organizacional?

“Es muy importante porque dependen una de la otra, si existen una buena comunicación y esta es efectiva y directa el clima organizacional se da favorablemente”.

¿Cuál es la estrategia y como favorecerá el clima organizacional el cambio de estructura orgánica?

“Siempre los cambios son buenos, implica un proceso de adaptación pero si estos se hacen considerando las fortalezas de cada uno de los miembros los cambios de estructura serán positivos”.

¿Cómo favorece el proyecto académico al clima laboral de los orientadores educativos?

“Cuando la comunicación es directa y efectiva la información fluye de manera correcta, ya que no se presta a interpretaciones erróneas o malos entendidos y los objetivos institucionales se cumplen, de lo contrario no las metas que se buscan no se obtienen o se distorsionan”.

CONCLUSIONES GENERALES

La comunicación es un concepto cotidiano que define a las personas, permite expresar pensamientos, ideas y emociones; de manera frecuente y constante se realiza en las organizaciones, es usada como un elemento fundamental en las relaciones laborales, es importante para que se logren objetivos y metas emitidas por las autoridades. La relevancia principalmente es conocer los alcances de la comunicación administrativa y su influencia en el clima organizacional del Departamento Psicopedagógico de Colegio de Bachilleres de Chiapas.

En el proceso de investigación se observó que las variables independiente como dependiente sobre comunicación administrativa y clima organizacional, se relacionan estrechamente, el problema que se plantea en un inicio se corrobora con los resultados de las encuestas aplicadas y entrevistas realizadas al personal del departamento y a las autoridades de la institución.

Al interior del Departamento Psicopedagógico del Colegio de Bachilleres de Chiapas, se encontró una necesidad de establecer criterios homogéneos de información, canales de comunicación apropiados, las instrucciones, ordenes y mandatos sean claros, precisos para facilitar el cumplimiento de lo que se demanda; los integrantes solicitan se realicen reuniones periódicas para informar de los acontecimientos que surgen en el departamento, que permita evaluar las acciones, actividades y fomente la integración del equipo de trabajo. En medio de los cambios institucionales la información veraz da al personal certeza de que su situación laboral permanecerá, los continuos rumores afectan en diferentes niveles jerárquicos.

Los resultados que se obtuvieron son manifestaciones apegadas a la realidad que se experimenta cotidianamente, el enfoque de los participantes es el deseo que se realicen cambios pertinentes en la comunicación vertical ascendente y descendente, se considera que la retroalimentación es

importante para conocer si se está realizando de forma correcta las instrucciones, además que manifiesta un interés en el personal.

Las participaciones en la investigación aportaron opiniones valiosas, además que existe disponibilidad en los integrantes, la relevancia pudo observarse a través de la participación de la Directora General que concedió una entrevista extensa sobre las variables, mostrando interés en cada pregunta, abriendo un dialogo de confianza, reforzando la hipótesis del tema, dando todas las facilidades para que se llevará a cabo la investigación, sumando los esfuerzos con el compromiso de compartir la información y en espera que sea útil como un diagnóstico participativo de los actores principales, asumiendo que se tendrán retos que enfrentar, porque la comunicación interpersonal es difícil por el bagaje con que cada individuo transita por la vida.

La Maestría en Administración aporta a las organizaciones los elementos necesarios para llevar a cabo los procesos para implementar una comunicación administrativa apegada a los esquemas actuales, mediante el uso de todas las herramientas con que cuente la institución, centrándose en las formas que permitan el entendimiento de la información que se emita desde cualquiera área, esto impactara en la percepción del ambiente laboral, en medio de las dificultades que los empleados transitan es importante tengan confianza en las autoridades, las noticias que reciban por medio de comunicados oficiales les cedan algo de crédito, conforme el personal conozca los beneficios de la comunicación efectiva, su clima organizacional será influenciado favorablemente.

La UNACH es considerada la casa de estudios con mayor población en el Estado, esto hace que pase por un cernidor intelectual a sus alumnos, la demanda de los estándares que maneja e implementa hace que los estudiantes que egresan se esfuercen, permanezcan en constante adquisición de conocimientos, la cual se agradece ya que es un constante desafío el pertenecer a ella.

FUENTES DE CONSULTA

- Arias Galicia, Fernando. (2006). Administración de recursos humanos. México, D.F. Editorial. Trillas. (p. 385).
- Arroyo Ortiz, Juan Pablo (2019). Líneas de política pública para la educación media superior. SEP (p.8).
- Audirac Camarena, Carlos Augusto; De León Estavillo, Verónica; Domínguez González, Alberto; López García María Elena; Puerta Negrete Lourdes Isabel. (2016). ABC del desarrollo organizacional. Ciudad de México, México. Editorial Trillas (p. 43).
- Brunet, Luc. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones. México, D.F. Editorial Trillas.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). Comportamiento Organizacional. Editorial McGrawhill (p.60).
- Diego Fernández Sotelo, José Luis. La comunicación en las relaciones humanas. (2005). Ciudad de México, México. Editorial Trillas.
- Fernández Collado, Carlos. (1991). Hacia una comunicación en las organizaciones. Madrid, España. Editorial Trillas.
- Fernández Collado, Carlos. (2012). La comunicación en las organizaciones. Ciudad de México, México. Editorial Trillas. (p.12, 14).
- Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano. (2010). Comunicación administrativa efectiva e integral. Ciudad de México. Editorial Trillas. (p.41, 110).
- García Rubiano, Mónica; Arias, Fabio; Gómez, Paola(2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario Diversitas: Perspectivas en Psicología, vol. 9, núm. 1, pp. 81-95. Universidad Santo Tomás Bogotá, Colombia.
- García Solarte, Mónica (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, núm. 42, pp. 43-61 Universidad del Valle Cali, Colombia.
- Grados Espinosa, Jaime A. (2017). El ABC de la psicología organizacional, Ciudad de México, México. Editorial Trillas.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2018). Metodología de la Investigación. Ciudad de México. Editorial Mc GrawHill.
- Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham. (2012). Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial. Ciudad de México, México. Editorial Trillas.

- Moreno Cano, Antonia; Arbeláez Luna, Sheslley Adriana; Calderón Dávila, Laura Camila. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las pymes. Razón y Palabra, núm. 88. Universidad de los Hemisferios Quito, Ecuador.
- Olaz, Ángel (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Aposta. Revista de Ciencias Sociales, núm. 56, pp.1-35. Luis Gómez Encinas ed. Móstoles, España Méndez.
- Sánchez de Gallardo, Marhilde; Nava Romero, Milagros. (2007). Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, vol. 4, núm. 3, pp. 71-90. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Ucross Brito, Marlenis, (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana Omnia, vol. 17, núm. 2, pp. 91-102. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

Otras Fuentes

- Manual de inducción de Colegio de Bachilleres de Chiapas, (2016).
- Manual de básico de identidad de Colegio de Bachilleres de Chiapas, (2019).
- Manual de organización de Colegio de Bachilleres de Chiapas, (2016).
- Protocolo de prevención de riesgos psicosociales, (2017).
- Lineamientos del servicio de Orientación Educativa para Bachillerato General, DGB. (2019).