



# BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado**

“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA CON  
ENFOQUE DE INSTITUCIÓN INTELIGENTE: EL CASO DE LA  
BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA DE LA BENEMÉRITA  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA”

**DIRECTOR:**

Mtro. José Antonio Méndez Bañuelos

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestro en Administración**

**PRESENTA(N):**

**ISIDRO ARROYO GRANILLO**  
**PILAR CARINA JIMÉNEZ HUERTA**

**Puebla, Pue. 04 de Abril de 2014**





# BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado**

“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE INSTITUCIÓN INTELIGENTE: EL CASO DE LA BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA”

**DIRECTOR DE TESIS:**  
Mtro. José Antonio Méndez Bañuelos

**TESIS**

Que para obtener el grado de:  
**Maestro en Administración**

**Presenta(n):**  
Isidro Arroyo Granillo  
Pilar Carina Jiménez Huerta



**Puebla, Pue. 04 de Abril de 2014**

**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el **Mtro. José Antonio Méndez Bañuelos** que suscribe en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE INSTITUCIÓN INTELIGENTE: EL CASO DE LA BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA", elaborada por los alumnos de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

ISIDRO ARROYO GRANILLO  
PILAR CARINA JIMÉNEZ HUERTA

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 04 de Abril de 2014

Atentamente



Mtro. José Antonio Méndez Bañuelos



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la **Mtra. Ariadna Amaro García** que suscribe en mi calidad de **Asesor Metodológico de la Tesis** denominada: **"ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE INSTITUCIÓN INTELIGENTE: EL CASO DE LA BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA"**, elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ISIDRO ARROYO GRANILLO  
PILAR CARINA JIMÉNEZ HUERTA

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 04 de Abril de 2014.

Atentamente



**Mtra. Ariadna Amaro García**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la **Mtra. Silvia Jaime Hernández** que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: "**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE INSTITUCIÓN INTELIGENTE: EL CASO DE LA BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**", elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ISIDRO ARROYO GRANILLO  
PILAR CARINA JIMÉNEZ HUERTA

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 04 Abril de 2014

Atentamente

  
Mtra. Silvia Jaime Hernández





Oficio No. FCP-SIEP/034/14  
Asunto: Digitalización de Tesis

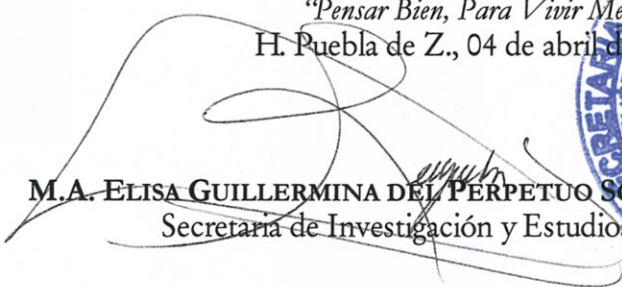
C. ISIDRO ARROYO GRANILLO  
PILAR CARINA JIMÉNEZ HUERTA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada “ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE INSTITUCIÓN INTELIGENTE: EL CASO DE LA BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTROS EN ADMINISTRACIÓN.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

Atentamente  
“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”  
H. Puebla de Z., 04 de abril de 2014.

  
M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDON  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado.



c.c.p. SIEP  
ECA/ERR\*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos al Director de Tesis Mtro. José Antonio Méndez Bañuelos, a la Mtra. Silvia Jaime Hernández y a la Mtra. Ariadna Amaro García por el tiempo que otorgaron y dedicaron para la realización de este trabajo de investigación.

Agradezco a Dios por darme la vida, la habilidad de aprender y recibir sus bendiciones, a mi esposa Kenia Amigón Mora, a mi hija Kenia Arroyo Amigón, a mis Padres y Hermanos por impulsarme siempre al logro de mis determinaciones y creer en mí.

Isidro Arroyo Granillo

Agradezco infinitamente a Dios principalmente por ser quien rige mi vida, a mi esposo Edgar Franco Gallardo por apoyarme en todos mis proyectos, a mis hijos Paulina y Emiliano que son la razón de mi existir, a mi tía Lilia Moreno Ruíz precursora de lo que soy y a mi amiga Laura Vega Victoria incondicional. A mi Madre que ya no está conmigo y de quién recibo bendiciones todos los días.

Pilar Carina Jiménez Huerta

# ÍNDICE

## ABSTRACT / RESUMEN

I. INTRODUCCIÓN .....	ii
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	iv
III. JUSTIFICACIÓN.....	v
IV. OBJETIVO GENERAL .....	viii
V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	viii
VI. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	ix
VII. HIPÓTESIS.....	x
VIII. VARIABLES.....	x
IX. DISEÑO METODOLÓGICO.....	xi
X. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	xiv

## **CAPÍTULO I CONTEXTO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E INSTITUCIÓN INTELIGENTE**

1.1 Antecedentes y evolución histórica de la comunicación.....	1
1.1.1 Antecedentes de la comunicación .....	1
1.1.2 Evolución de la comunicación.....	4
1.2 Sistemas de comunicación en las organizaciones .....	7
1.3 La comunicación en la sociedad del conocimiento.....	9
1.4 Origen de las instituciones inteligentes .....	11

## **CAPÍTULO II CONSTRUCCIÓN DEL ESTADO DEL ARTE**

2.1 Comunicación estratégica.....	20
2.1.1 Definición y conceptos básicos de comunicación.....	20
2.1.2 Comunicación versus comunicación estratégica .....	24
2.1.3 Procesos de comunicación estratégica .....	25
2.1.4 Enfoque de institución inteligente .....	29
2.2 Modelo de la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente.....	32

2.2.1 Tendencias de la comunicación estratégica en las instituciones inteligentes.....	32
2.2.2 Manejo de la información en instituciones inteligentes.....	35
2.2.3 Necesidades, búsqueda y uso de la información en instituciones inteligentes.....	39
2.2.4 Modelos de toma de decisiones en las instituciones inteligentes.....	44
2.2.5 Pensamiento sistémico .....	49
2.2.6 Modelos mentales.....	54
2.2.7 Dominio personal.....	55
2.2.8 Aprendizaje en equipo .....	56
2.2.9 Teoría general de sistemas.....	57
2.2.10 Herramientas tecnológicas en las instituciones inteligentes .....	62
2.2.11 Herramientas de la dirección estratégica .....	66
a. Cultura organizacional.....	66
b. Gestión del cambio .....	68
c. Liderazgo en instituciones inteligentes.....	69
d. Coaching.....	74
e. Mentoring .....	75

### **CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DE LA BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA**

3.1 Biblioteca Central Universitaria .....	77
3.1.1 Historia de la Biblioteca Central Universitaria.....	77
3.1.2 Áreas Generales de la Biblioteca Central Universitaria .....	80
3.1.3 Estructura Organizacional de la Biblioteca Central Universitaria.....	81
a. Misión .....	81
b. Visión .....	81
c. Objetivos.....	82
d. Valores.....	83
e. Organigrama General de Bibliotecas de la BUAP .....	83

f. Organigrama General de la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria .....	84
g. Organigrama de Funciones de Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria.....	85
3.1.4 Marco Normativo de la Biblioteca Central Universitaria .....	86
a. Políticas Internas.....	86
b. Manual de Procedimientos.....	88
c. Perfil de Puestos .....	88
d. Manual de Calidad .....	88
3.1.5 Diseño del instrumento metodológico .....	89
3.1.6 Interpretación de resultados.....	96
3.1.7 Análisis FODA de la Biblioteca Central Universitaria.....	119

#### **CAPÍTULO IV PROPUESTAS DE MEJORA**

4.1 Propuestas de mejora de desempeño institucional .....	122
4.2 Propuestas de mejora de la comunicación.....	132

<b>CONCLUSIONES</b> .....	142
---------------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	144
---------------------------	-----

#### **ANEXOS**

Anexo 1 Cuestionario elaborado.....	147
Anexo 2 Tablero de control con resultados .....	149
Anexo 3 Gráfica y tabla de análisis por nivel jerárquico .....	150
Anexo 4 Gráfica y tabla de análisis por áreas .....	151
Anexo 5 Gráfica y tabla por ejes de todo el personal .....	152
Anexo 6 Gráfica y tabla por ejes de personal contrato-base .....	152
Anexo 7 Gráfica y tabla por ejes de personal de Servicio Social.....	153
Anexo 8 Gráficas por ejes de análisis por cada área (18 áreas) .....	153
Anexo 9 Ejemplo de gráficas por ejes de análisis por cada persona.....	163
Anexo 10 Ejemplo de cuestionario por cada persona con resultados vinculados al tablero de control y a gráficas por ejes.....	165

## **ABSTRACT**

The present research analyzes the strategic approach to intelligent communication institution with a case study, so we opted for the Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) derivative that the strategic communication becomes in a central part to fulfill its goals and objectives, understood as an effective organizational communication, which has a set of coordinated elements play a role, and their coordination is carried out by people who share information with each other, in a clear, timely, accurate, sufficient, and strategic objective to effect an impact on performance, achievement of objectives and above all, in making management decisions at any time that is required to solve or provide prior problems research within the institution in obtaining information; thus is given the focus of intelligent institution, which is the best suited to this knowledge society of the twenty-first century to address dynamic environments.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación, analiza la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente, con un caso de estudio, es así que se optó por la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP); derivado de que la comunicación estratégica se convierte en una parte medular para el cumplimiento de sus objetivos y metas, entendida ésta como un sistema de comunicación organizacional eficaz, que posee un conjunto de elementos coordinados para cumplir una función; y su coordinación se lleva a cabo por personas que comparten información entre sí, de forma clara, oportuna, veraz, suficiente, objetiva y estratégica para efecto de generar impacto en el desempeño, logro de objetivos y sobre todo, en la toma de decisiones directivas, en cualquier tiempo que sea requerida para solucionar o prever problemas previa investigación dentro de la institución en la obtención de información; con ello se le otorga el enfoque de institución inteligente, la cual es la que mejor se adapta a esta sociedad del conocimiento del siglo XXI para enfrentar ambientes dinámicos.

# **I. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación se desarrolló sobre el análisis de la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente, con un caso de estudio, es así que en el capítulo I se establece el contexto de la comunicación estratégica e institución inteligente, por lo que se investigó, antecedentes, evolución e historia de la comunicación, hasta llegar a consolidarse como comunicación organizacional efectiva y posteriormente a comunicación estratégica, la cual contempla el enfoque de una comunicación existente en una institución inteligente, siendo que esta última se adapta a la sociedad del conocimiento de este siglo XXI, donde existen cambios dinámicos en gran escala en el ambiente interno y externo de las instituciones, en materia de tecnología, capacitación, aprendizajes, calidad, procesos y en muchos otros ejes organizacionales.

En el capítulo II se establece el estado del arte en el cual se definen y explican los conceptos de comunicación, comunicación organizacional, comunicación estratégica, procesos de comunicación, enfoque de institución inteligente, manejo de información, búsqueda de información, dominio personal, toma de decisiones, percepción de necesidades, teoría de sistemas, mapas mentales para solución de problemas, liderazgo, coaching, mentoring, trabajo en equipo y uso de tecnológicas, ésto como ejemplo del empleo de la comunicación estratégica como herramienta de la dirección estratégica.

En el capítulo III se efectúa el diagnóstico de la Biblioteca Central Universitaria en las condiciones actuales, para ello se abordó el marco de referencia de su historia y documentos normativos que posee, visión, misión y políticas internas, así como el organigrama general y el de funciones de la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria. Es en este capítulo donde se integró el diseño y elaboración del instrumento metodológico para realizar el diagnóstico del

análisis de la comunicación estratégica con enfoque de comunicación inteligente, por ello se diseñaron 48 Ítems en cuyo contenido refieren la esencia de la teoría en la materia de investigación, se aplicaron los cuestionarios a 74 personas de la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria, los resultados se concentraron en un tablero de control, para ello se usaron respuestas en escala de Likert, para obtener los resultados de puntaje, mismos que se asociaron a rangos de eficacia; así mismo se grafican varios niveles de análisis de lo general a lo particular; y finalmente se efectúa un análisis FODA para coadyuvar a generar las estrategias de desempeño institucional y de mejora de la comunicación estratégica.

En el capítulo IV se plasman cuatro estrategias con el objeto de mejora del desempeño institucional y once estrategias enfocadas en la mejora de la comunicación estratégica.

Finalmente se incluye un apartado de conclusiones y anexos, tales como: el cuestionario, tablero de control, tablas y gráficas elaboradas, como resultado de esta tesis; y la bibliografía de las fuentes de información que se tomó de base para el desarrollo de este proyecto de investigación y caso de estudio.

# **ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE INSTITUCIÓN INTELIGENTE: EL CASO DE LA BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA.**

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Inaugurada en enero de 2012 la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, brinda diversas fuentes de información para el desarrollo del aprendizaje, a través de los diferentes servicios que se ofertan en ella. En este sentido, la comunicación estratégica se convierte en una parte medular para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

La comunicación estratégica en términos generales es entendida como un sistema de comunicación organizacional eficaz, que posee un conjunto de elementos coordinados para cumplir una función; y su coordinación se lleva a cabo por personas que comparten información entre sí, de forma clara, oportuna, veraz, suficiente, objetiva y estratégica para efecto de generar impacto en el desempeño, logro de objetivos y sobre todo, en la toma de decisiones directivas, en cualquier tiempo que sea requerida para solucionar o prever problemas previa investigación dentro de la institución en la obtención de información.

La comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente es utilizada por instituciones que procesan y usan la información en tres campos, percepción, creación del conocimiento y toma de decisión para efecto de adaptarse al ambiente y poner en acción estrategias corporativas, producto del análisis de información de su personal ante su percepción real del entorno, para

con ello evitar posibles deficiencias y controversias en la comunicación, conduciendo así a una correcta toma de decisiones en la solución de problemas, utilizando los canales de comunicación adecuados.

Por lo anterior, el analizar los tipos, canales y formas de la comunicación estratégica con un enfoque de organización inteligente, previo diagnóstico, se contarán con elementos que permitan proponer estrategias de mejora de desempeño institucional.

Para fines de esta tesis se entenderá el nombre de Biblioteca Central Universitaria BCU como Biblioteca Central BC en algunas gráficas y en el cuestionario.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación se desarrolla como una forma de contribuir en la búsqueda de la mejora continua de los procesos de comunicación en la Biblioteca Central Universitaria BCU de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla BUAP, coadyuvando a mejorar los servicios que se ofertan a la comunidad y público en general; además de ser un requisito indispensable para obtener el grado de Maestro en Administración en la Facultad de Contaduría Pública de la BUAP.

Actualmente el desarrollo de las organizaciones y la búsqueda de ventajas competitivas, lleva a implementar estrategias que contemplan al individuo y al aprendizaje organizacional a través de generar una comunicación estratégica como elementos fundamentales del cambio. La capacidad de aprender es fundamental, los sistemas de pensamiento determinan en gran medida nuestras posibilidades de acción y nuestras capacidades de cambio, y el replanteamiento

organizacional no se separa de esta circunstancia (Choo, 1999). Bajo este punto de vista, las respuestas a la problemática organizacional son diversas y se derivan de un proceso de revisión y evaluación constante en las maneras en que opera la comunicación estratégica, de los mecanismos de control y de los supuestos básicos de la organización, lo que origina un nuevo planteamiento, en el cual, la ventaja competitiva se logra por medio del proceso de aprendizaje compartido mediante un buen uso de la información.

La Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, tiene una estructura organizacional reciente, por lo que deberá estar preparada para enfrentar un ambiente donde existen múltiples situaciones que involucran la relación entre individuo y la organización, así como las responsabilidades de uno y otro, las cuales son necesarias para su autonomía y su aportación a la sociedad.

En esta institución la toma de decisiones está relacionada con la tecnología, los servicios, las necesidades, la satisfacción de clientes entre otros.

Por lo anterior, las mejores decisiones conducirán al logro de las metas y objetivos, en un ambiente dinámico y para que esto ocurra, se requiere de una eficiente comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente.

La institución inteligente posee información y conocimiento que le confieren una ventaja especial, ya que le permiten maniobrar con inteligencia, creatividad y astucia. Está preparada para sostener su crecimiento y desarrollo en un medio ambiente dinámico. Al percibir y comprender su entorno, es capaz de prepararse con oportunidad para una futura adaptación. El núcleo de una institución de este tipo está en el manejo de los procesos de la comunicación estratégica y el uso de la información, que sustentan la percepción, la creación de conocimientos, el

aprendizaje y la toma de decisiones que conduzcan a proponer estrategias de mejora en el desempeño institucional (Choo, 1999).

Todas las instituciones que conocemos actualmente necesitan de la comunicación, principalmente los supervisores, jefes y directivos, para desempeñar sus funciones primordiales: planeación, organización, dirección y control, ya que son ellos los que toman las decisiones que encaminan a la institución, y además de eso, plantean estrategias para su mejora constante ante un escenario futuro de la misma. Por ende, deben estar comunicados todo el tiempo con el personal; así como investigar previamente para considerar en la toma de decisiones la información que plasme el escenario real de desempeño y de resultados que permea en los procesos de la institución. Por consiguiente, la información debe ser veraz, oportuna, suficiente, ordenada, convincente, clara y objetiva. Esto se logra mediante una comunicación estratégica y eficaz que se genera entre el personal de la institución en todos los niveles. Por lo anterior es de suma importancia conocer qué personal genera esa información, quién la revisa, quién la valida y quién le da autenticidad a la misma en la institución.

#### **IV. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la comunicación estratégica en la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, a través de un enfoque de institución inteligente que conduzca a proponer estrategias de mejora en el desempeño institucional.

#### **V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Conocer el contexto actual con respecto a la comunicación estratégica.
2. Explicar del modelo de institución inteligente y la importancia de éste con la comunicación.
3. Diseñar un instrumento metodológico que permita analizar el panorama actual en materia de comunicación estratégica existente en la Biblioteca Central Universitaria.
4. Proponer las estrategias de mejora de desempeño institucional y de comunicación estratégica en la Biblioteca Central Universitaria.

## **VI. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **Pregunta del Objetivo General**

¿Cómo generar propuestas de mejora de desempeño institucional, que posibiliten al personal el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP)?

### **Preguntas de los Objetivos Específicos**

1. ¿Cuál es el contexto referente a la comunicación estratégica?
2. ¿Por qué es fundamental el tema de la comunicación estratégica en las instituciones?
3. ¿Cómo medir la eficacia de la comunicación estratégica en la Biblioteca Central Universitaria?
4. ¿Cómo mejorar la comunicación estratégica y el desempeño institucional?

## **VII. HIPÓTESIS**

El análisis de la comunicación estratégica con un enfoque de institución inteligente en la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP, conducirá a obtener propuestas de mejora en el desempeño institucional.

## **VIII. VARIABLES**

### **Variable Independiente**

Comunicación estratégica.

### **Variables Dependientes**

Desempeño, apego a procesos, aprendizaje, adaptación, información, liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, comunicación y cantidad de uso de recursos.

## **IX. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **Tipos de investigación**

Es de carácter descriptivo ya que se detallan situaciones y eventos, especificando cómo se manifiesta determinado fenómeno previo diagnóstico, para ello se revisan aspectos cualitativos y cuantitativos. Para esta investigación se pretende conocer las situaciones, hechos, rasgos, indicadores, modelos, características y actitudes predominantes de la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente, a través de la descripción de las actividades, objetos, personas, grupos y procesos, así como especificar quienes deben estar incluidos en la medición.

De igual forma, es un caso de estudio, se analizará a profundidad o detalle una unidad específica tomando un universo poblacional, que en este caso será el total del personal que labora en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria, comprendiendo ésta como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias.

El caso de estudio, parte de la definición de un tema relevante que se quiere investigar, estudiando en profundidad el tema en la unidad de análisis mediante la aplicación de una herramienta y luego se redacta el caso producto de los resultados. Involucraremos aspectos descriptivos y explicativos del tema utilizando información tanto cualitativa como cuantitativa, poniendo énfasis en el trabajo de campo contando con un marco de referencia teórico relacionado con el tema que nos guía para analizar e interpretar la información recolectada. El personal que labora en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria será nuestra principal fuente para la obtención de información, ya que están directamente relacionados con el caso o la unidad de análisis y existen documentos de toda índole que contengan información sobre el caso.

## **Tipos de métodos a implementar**

El método principal a implementar será el sintético, éste parte de un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo a partir de los elementos distinguidos en el análisis de la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; partiendo de lo abstracto a lo concreto. La importancia de la síntesis reside en que esta operación implica una superación respecto a la analítica, no representa sólo la reconstrucción del todo.

Se utilizará de igual forma el método analítico, éste consiste en la división de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Se empleará en el diseño de instrumentos metodológicos para facilitar el análisis. El método permitirá tener los elementos para poder comprender mejor su comportamiento y establecer estrategias con respecto al tema de estudio.

Además, se utilizará el método deductivo o teórico, este permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Proviene de deductivo que significa descender. De una idea general se logran explicar hechos futuros o independientes. Esto para efecto de la generación de estrategias de mejora de desempeño institucional y de comunicación estratégica, con enfoque de institución inteligente en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

## **Tipo de Técnica**

Será documental y de campo. Documental para efecto de revisar los manuales de procedimientos y apego a procesos establecidos en la institución, así como reglamento interior, políticas, objetivos, circulares importantes, entre otros documentos, además de obtener información en bibliografías con respecto al tema de comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente, misma que nos darán definiciones, contexto actual, estrategias y demás elementos necesarios para su generación.

Será de campo para efecto de aplicar las herramientas de apoyo como la elaboración de cuestionario por medio de preguntas, mismas que son formuladas con base en el contexto de la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente, y cuyas respuestas son de opción múltiple con una escala de valor, para con ello poder medir los niveles de impacto de la comunicación existente entre el personal en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, en los ejes de desempeño, apego a procesos, aprendizaje, adaptación, información, liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, comunicación y uso de recursos. Y finalmente, partiendo del análisis y diagnóstico, llegar a proponer estrategias de mejora en el desempeño institucional.

## **X. ALCANCE Y LIMITACIONES**

La presente investigación, se desarrollará en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, con beneficio a los usuarios y al personal que labora en esta institución, con el objetivo de tener una comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente. Se realizará un diagnóstico al personal que labora en dicha institución, con el objeto de analizar la eficacia de comunicación estratégica y su impacto en los siguientes ejes: desempeño, apego a procesos de aprendizaje, adaptación, información, liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, comunicación y cantidad de uso de recursos.

Para conocer estos niveles se plasmarán de forma enunciativa y no limitativa, algunas preguntas en cuya redacción contemplen indicadores en apego a la teoría de comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente para su medición, consultando para ello bibliografía al respecto sin llegar a ser un análisis exhaustivo.

Se pretende encuestar el total del personal que labora en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, para efecto de analizar los flujos de comunicación que se están generando desde su creación, abarcando un periodo de tiempo comprendido entre enero de 2012 a marzo de 2014, mismo que conforma el escenario actual, en todos sus niveles jerárquicos conforme a su Organigrama General.

Se propondrán estrategias de mejora de desempeño institucional, para poder aumentar los niveles de apego a procesos, aprendizaje, adaptación, información, liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, comunicación y cantidad de uso de recursos, siendo enunciativas y no limitativas, que se apegan a la investigación realizada de la comunicación estratégica con enfoque de

institución inteligente de este proyecto. Lo anterior previo análisis de la comunicación estratégica, de la investigación realizada, de las repuestas a las preguntas elaboradas con escala de Likert y del análisis FODA.

Es así que este proyecto da pauta para detonar la urgencia de asumir una comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente en la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP, así como caso práctico, ejemplifica la forma del análisis con la elaboración de un cuestionario con escala de valores, graficas representativas, elaboración de tableros de control, elaborar diagramas para apego a procesos y otras acciones que pueden ser tomadas como base para las estrategias a proponer, que en su momento pueden ser aplicadas por el área de calidad de la Biblioteca Central Universitaria.

# **CAPÍTULO I. CONTEXTO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA E INSTITUCIÓN INTELIGENTE**

En este capítulo I se establece el contexto de la comunicación estratégica e institución inteligente, por lo que se investigó, antecedentes, evolución e historia de la misma, hasta llegar a consolidarse como comunicación organizacional efectiva y posteriormente a comunicación estratégica, la cual contempla el enfoque de una comunicación existente en una institución inteligente, siendo que esta última se adapta a la sociedad del conocimiento del siglo XXI, donde existen cambios dinámicos en gran escala en el ambiente interno y externo de las instituciones, en materia de tecnología, capacitación, aprendizajes, calidad, procesos y en muchos otros ejes organizacionales.

## **1.1 Antecedentes y evolución de la comunicación**

### **1.1.1 Antecedentes de la comunicación**

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual la persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una relación al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo (Martínez de Velazco & Nosnik, 2008).

Ahora bien, el proceso comunicativo está muy ligado a la evolución humana y de la misma comunicación, a medida que los filósofos iban avanzando en sus estudios se iban creando nuevas teorías de comunicación, y del proceso

comunicativo los personajes más influyentes en sus estudios y modificaciones a manera de resumen son los siguientes:

El primero de ellos, y posiblemente el más conocido es el “retórico” de Aristóteles (334 -332 a.C.), quien definió científicamente la comunicación, por primera vez, como la “búsqueda de todos los medios posibles de persuasión”.

Según Aristóteles el concepto de proceso debe entenderse como el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Es desde ese punto de vista que debe analizarse la comunicación, partiendo del estudio de diferentes modelos.

Después de la muerte de Aristóteles, la comunicación fue olvidada como tema de interés científico. El discursar filosófico se volcó hacia el estudio del alma, pero a partir del siglo XVII hay grandes aportes en la teoría del conocimiento, hasta que en la década de 1930, en los Estados Unidos de América, un grupo de científicos sociales se interesaron por los estudios de la comunicación, motivo por el cual se conoce a sus integrantes como los “padres de la comunicación”. Ellos son: Paul Lazarsfeld, Kurt Lewin, Harold Lasswell y Carl Hovland.

En la década siguiente, los estudios sobre la persuasión, conducidos por el grupo de Hovland en Yale, como consecuencia de los resultados de la propaganda nazi de la Segunda Guerra Mundial, principalmente llevan a Raymond Nixon a modificar el medio de Lasswell, introduciendo dos elementos más en el proceso: las intenciones del comunicador y las condiciones en que se recibe el mensaje.

Finalizada la guerra, dos brillantes ingenieros americanos, Claude Shannon y Warren Weaver, diseñaron uno de los modelos contemporáneos de la comunicación electrónica más usados, que explica por ejemplo, un circuito radiofónico o telefónico, siendo actualmente uno de los modelos más utilizados y que se considera más completo.

En la década de los años cincuenta, Wilbur Shramm adapta el modelo anterior al sistema de comunicación humana, sustituyendo trasmisor y receptor por comunicador y receptor.

De esta forma se establece que la fuente y el comunicador son una persona, que el preceptor y el destino son otra, y que la señal es el lenguaje. Y así nos ubicamos en el campo de la comunicación humana. Introduce además el concepto de la codificación del mensaje; es decir, la colocación de éste en una clave cifrada, hecha por el comunicador, y el cifrado o interpretación de esa clave hecha por el preceptor del mensaje. Además, el modelo contempla la percepción psicológica del significado del mensaje a diferencia de la recepción física del modelo de la comunicación electrónica Shramm, vislumbra la posibilidad de que la fuente y el comunicador sean la misma persona, y que el preceptor y el destino sean la otra persona en la comunicación humana. Pero establece como condición esencial para la percepción del mensaje la experiencia común de comunicador y preceptor con la clave y el significado del mensaje. Si los campos de experiencia del preceptor no son los mismos que los del comunicador, no se comprende el significado del mensaje. La utilización de claves (lenguaje, por ejemplo) no comunes, produce las “interferencias semánticas”, así como las interferencias atmosféricas dificultan la recepción de los mensajes electrónicos (Martínez de Velazco & Nosnik, 2008).

Es así que David K. Balo, en los años sesentas efectúa una modificación en el modelo, identificando al codificador y al descifrador independientemente. El codificador que traduce a una clave los propósitos de la fuente y el descifrador que traduce la clave en términos que puedan ser comprendidos por el receptor. Este concepto es particularmente útil en la información periodística, en cuyo proceso pueden ser diferentes las personas que cumplen las funciones.

## **1.1.2 Evolución de la comunicación**

Los primeros estudios documentados de comunicación fueron llevados a cabo en 1910. En Europa, las personas dedicadas a hacer comunicación eran sociólogos, psicólogos, matemáticos y filósofos. La disciplina que se encarga de su estudio e investigación, la comunicación organizacional, vinculada en sus inicios de forma casi exclusiva al campo administrativo es, además, muy joven, tanto, que a pesar de los esfuerzos y desarrollos alcanzados en los últimos cuarenta años, todavía es insuficientemente conocida, e incluso reconocida y su objeto de estudio es considerado tanto campo propio de las Relaciones Públicas, como del Desarrollo Organizacional, de la Psicología Social, de la Sociología, incluso de la Administración o Management (Martínez de Velazco & Nosnik, 2008).

Como actividad ha recibido múltiples denominaciones, entre las más reconocidas, las que la sitúan solamente dentro de la organización, encontramos la comunicación organizacional, comunicación interna y comunicación institucional; las que la ubican hacia fuera de la organización comunicación externa y relaciones públicas, y las que integran ambos ámbitos la denominan comunicación integrada, global, corporativa y también institucional.

Ello ha estado en dependencia de la prioridad que hayan tenido las organizaciones y si bien es cierto que la situación internacional es bastante heterogénea y se ha priorizado casi siempre la comunicación externa, actualmente se observa una tendencia integradora de los dos ámbitos.

### **a) La comunicación organizacional como disciplina**

Linda Putnam postula que la comunicación organizacional, como disciplina, emergió de cuatro tradiciones de la comunicación en los Estados Unidos de América: la “comunicación del habla” (speech communication); la persuasión (es

decir, publicidad y propaganda juntas), el discurso público (u oratoria) y la Teoría de la Comunicación Humana. Lo cierto es que en la literatura clásica consultada son citadas diferentes escuelas teóricas o teorías que han enfocado la comunicación organizacional.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. La cual tiene por tanto muchos y variados antecedentes históricos, pero en cuanto a disciplina se ha desarrollado especialmente desde mediados del siglo XX, conocida también como comunicación de empresas comerciales: éstas comenzaron a vender sus productos a gran escala -especialmente en Estados Unidos de América- y vieron la oportunidad de comunicar con sus clientes de un modo masivo a través de las múltiples fórmulas comunicativas que ofrecían los nuevos medios.

La comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio (Fernández, 1999).

La importancia de la comunicación radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran vida mediante la comunicación, en su gestión son responsables de que la comunicación organizacional sea bien implementada empezando por ellos mismos, por este motivo no solo deben proyectar estrategias corporativas, financieras y administrativas, si no también, estrategias comunicativas.

La comunicación puede dividirse en:

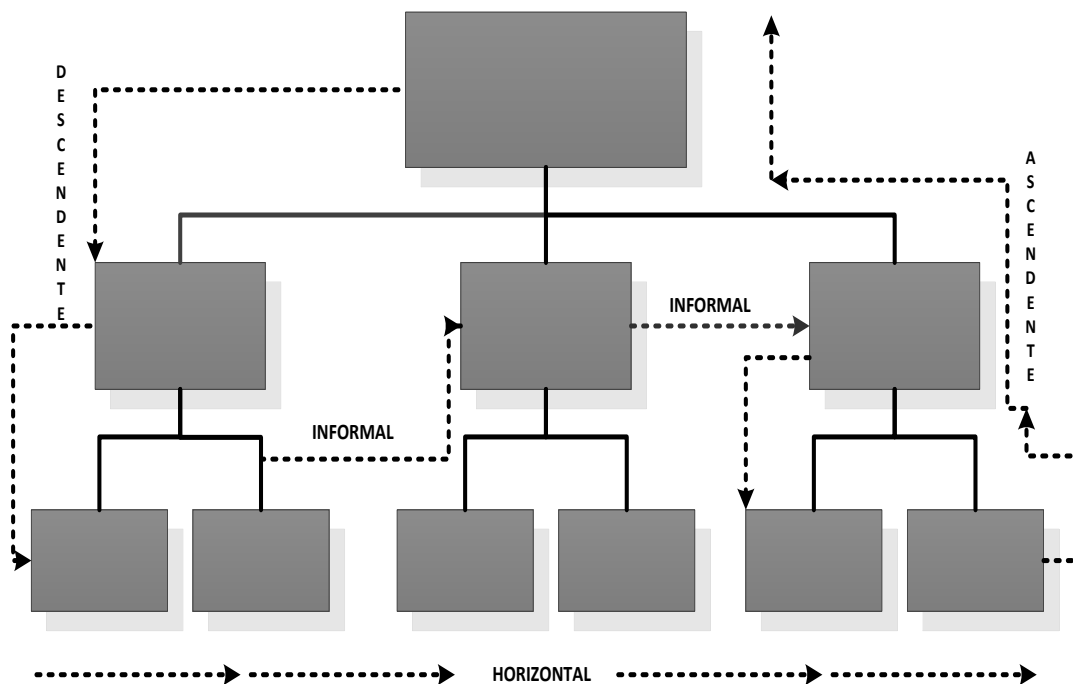
- Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Fernández, 1999).
- Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios (Fernández, 1999).
- Por su parte, Trelles asevera que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes” (Fernández, 1999).

## 1.2 Sistema de comunicación en las organizaciones

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte. Por tal motivo, la comunicación es importante, ya que los individuos pueden entender su papel y se desempeñan de acuerdo con él en la organización (Martínez de Velazco & Nosnik, 2008).

Las redes de comunicación siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales, conformando un sistema, las partes de estas redes de comunicación se observan en la figura 1.

**Figura 1** Flujos de la comunicación organizacional



**Fuente:** (Martínez de Velazco & Nosnik, 2008), **Elaboración:** Propia

Brevemente se hace la descripción de cada una de las redes de comunicación, siendo las siguientes:

**La comunicación formal.** Es aquella donde los mensajes siguen caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal, y los medios pueden ser oficios, circulares, memorándum, tarjetas informativas, reportes, informes, manuales, esquemas, diagramas etc.

**La comunicación descendente.** Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Unos de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo “quien debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué”.

**La comunicación ascendente.** Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principio del beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo que permite obtener información del clima organizacional en estos ámbitos.

**La comunicación horizontal.** Se desarrolla entre el personal del mismo nivel jerárquico, sin ocultar información, para lograr la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

**La comunicación informal.** Se desarrolla entre personal de indistintos niveles o del mismo nivel, no siguiendo los caminos establecidos por la estructura organizacional, y comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización, los mensajes son producto de charlas, pláticas, reuniones etc.

### **1.3 La comunicación en la sociedad del conocimiento**

La denominación de “sociedad del conocimiento” fue acuñada por Peter Drucker en 1969 en su obra “La era de la discontinuidad”. El término “sociedad del conocimiento” ha sido utilizado desde hace más de diez años y ha sido en la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) donde han surgido reflexiones importantes que incorporan a las definiciones aspectos que abarcan no sólo la dimensión económica, sino también a “la sociedad del conocimiento”.

Esto implica no solo en pensar que la sociedad del conocimiento recurre a la información producida y recopilada gracias a los avances tecnológicos al uso de las tecnologías de la información y del conocimiento (TIC), si no también significa, que muchas empresas se dedican básicamente a utilizar los conocimientos de sus empleados. Es así, que generar conocimientos significa que la información la genera el hombre, y las máquinas pueden almacenarla, procesarla, difundirla, gracias a que el conocimiento de éste, las ha diseñado para hacerlo en diferentes contextos.

Por consiguiente la comunicación en esta sociedad del conocimiento que se genera entre el personal de la institución y su entorno exterior tiene mucha relevancia, ya que los cambios que se dan en las organizaciones y empresas con relación a la fuerza laboral, dependen de los conocimientos y habilidades de los empleados para comunicarse, la información es la materia prima y el conocimiento es el producto, la vía para que se genere un conocimiento es la comunicación, haciendo uso adecuado y pertinente del desarrollo tecnológico y de la tecnología de la información; la comunicación permite que el establecimiento de relaciones entre el personal, directivos y con el entorno exterior sea más estrecho, conllevando a actuar de forma preventiva en la toma de decisiones que conduzcan

a la institución al logro de los objetivos y metas establecidas a corto, mediano y largo plazo.

Por lo tanto, con base en las características de la sociedad del conocimiento, las instituciones de alto nivel no solo requieren que las personas tengan la disposición para estar en formación constante; además deben contar con las competencias necesarias para aprender a aprender al tiempo que se van generando los conocimientos, derivado de que estos caducan más rápidamente; así como, contar con las habilidades suficientes para compartir estos conocimientos a través de la comunicación que deberá ser cada vez más eficiente y estratégica, en beneficio de la organización/empresa (García, 2010).

Dentro de este modelo, de la sociedad del conocimiento, el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) ha servido para la transición de que el conocimiento haya cobrado una importancia creciente como factor productivo en todas las actividades económicas.

En 1996 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) defiende que la sociedad del conocimiento proviene de la total asunción del papel del conocimiento y la tecnología en el crecimiento económico, en el ámbito europeo como consecuencia de los resultados derivados de la estrategia de Lisboa, se viene trabajando en potenciar la sociedad del conocimiento, lo cual materializa en el denominado “triángulo del conocimiento”; el cual se basa en la consideración de la educación, la investigación y la innovación como fuentes de competitividad de las economías, presuponiendo que un capital humano con unas altas tasas educativas va a influir positivamente en la generación de nuevo conocimiento a través de la investigación, y que este conocimiento va a alcanzar el mercado (Basurto, 2005).

## 1.4 Orígenes de las instituciones inteligentes

Dado que las instituciones se conforman por individuos, los cuales colectivamente realizan tareas complejas en medios ambientes complejos y dinámicos. Las conductas individuales y las prácticas en la institución se definen por una estructura de objetivos, expectativas y métodos aprendidos, una estructura que sirve como una organización. Argyris y Schöm (1978) definen la “teoría de acción de una organización”, la cual fue la base para dar paso al origen de instituciones inteligentes de las últimas décadas. Hay tres aspectos del análisis de Argyris y Schöm sobre aprendizaje de instituciones que se aplican de modo especial a la concepción de inteligencia de la misma (Choo, 1999).

En primer lugar, todas las instituciones desarrollan y están de acuerdo con sus propias teorías de acción. Éstas permiten a las instituciones realizar complejas tareas al crear expectativas de niveles de cumplimiento, identificar métodos y procedimientos para lograr esos niveles y postular relaciones de causa-efecto que expliquen por qué da resultado lo que se está haciendo. En segundo lugar, cada institución mantiene dos versiones de su teoría de acción.

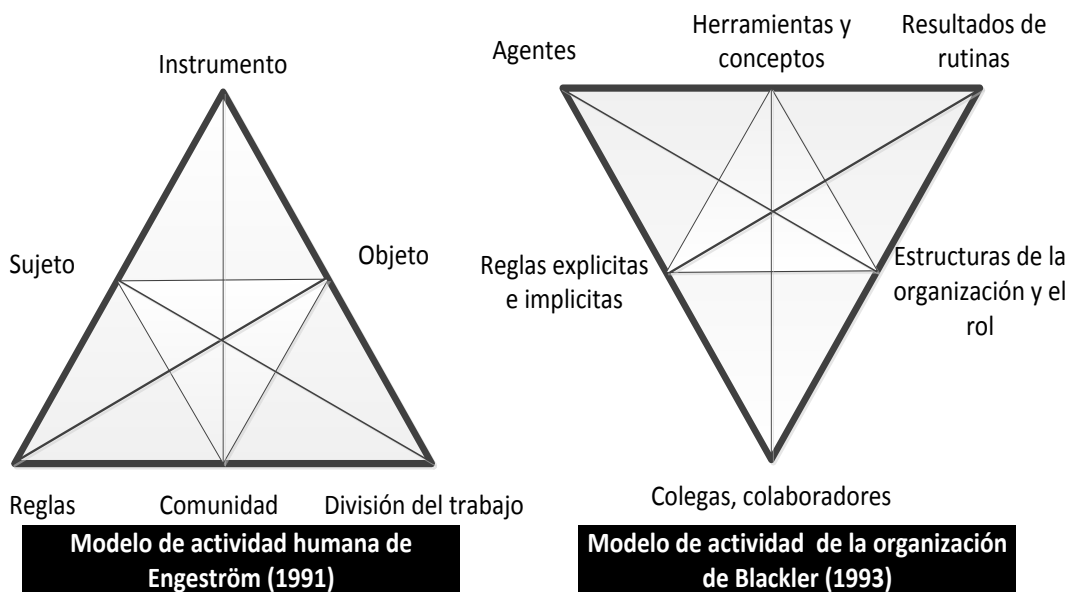
La teoría adoptada es aquella mediante la cual la institución se proyecta y explica públicamente a ajenos e internamente a sus miembros. Es útil para codificar erudición y experiencia pasadas, mantener una legitimidad e incorporar nuevo personal.

La teoría adoptada contiene lo formal, lo explícito y lo codificado y, por tanto, está relacionada con las memorias registradas, el conocimiento explícito, las reglas y procedimientos escritos en el análisis de la percepción, creación del conocimiento y toma de decisiones. Por otra parte, la teoría en uso es la que se revela en las acciones y conducta de la organización y sus miembros. Es

importante, porque constituye la base para toda acción individual y la manera como la acción se relaciona con las otras. En tercer lugar, cada institución tiene que construir, verificar y reestructurar continuamente su teoría de acción si ha de aprender y adaptarse para sobrevivir en un medio ambiente que cambia.

Sin embargo, el término de inteligencia en las instituciones se fue conceptualizando a partir de la utilización de los principios de los sistemas de la teoría de la actividad humana que fueron desarrollados por Engeström en 1991, plasmadas en su “modelo de actividad humana de Engeström (1991)”, el cual fue retomado por Blackler en 1993, para la aplicación en las organizaciones como sistemas de actividad, conocido como “modelo de actividad de la organización de Blackler (1993)”, dichos modelos se muestran en la figura 2 (Choo, 1999).

**Figura 2.** Actividad humana y modelos de actividad de la organización



**Fuente:** (Choo, 1999), **Elaboración:** Propia

Es importante identificar cinco propiedades principales de la inteligencia en la institución (Choo, 1999):

- 1.- El concepto de actividad. Las personas no sólo piensan, actúan en el mundo y lo hacen colectivamente.
- 2.- La naturaleza de los sistemas de actividad. Los mecanismos mediadores, como herramientas, lenguaje, reglas sociales y la división del trabajo transforman las relaciones entre individuos, comunidades y esfuerzo compartido. Tales factores están entretejidos para formar una compleja red de interacciones mutuas.
- 3.- Participación activa. Los novicios aprenden al participar en actividades y sistemas de actividad. Éste es un proceso creador, interpretativo. Es probable que tal aprendizaje sea tácito, antes que explícito. El aprendizaje colectivo se produce cuando las comunidades construyen nuevas concepciones de sus actividades y desarrollan nuevos sistemas de actividad.
- 4.- El significado de la historia. Las actividades están ubicadas social e históricamente. Evolucionan a lo largo del tiempo.
- 5.- El predominio de la incoherencia y el dilema son características integrales de los sistemas de actividad. Ofrecen importantes oportunidades para el aprendizaje personal y colectivo.

Además, la inteligencia de la institución es mediana, situada, provisional, pragmática y disputada (Choo, 1999), esto significa que:

*La inteligencia de la institución es mediada.* La inteligencia de la institución es resultado de interacciones de un sistema conformado por individuos que actúan

como agentes, colegas y grupos, y además de rutinas u objetos de actividad. Las interacciones son mediadas a través de reglas, roles y relaciones estructurales formales e informales, y el uso de herramientas y tecnología (Figura 2 “Modelo de la actividad de la organización de Blackler de 1993”). Por tanto, los sistemas de información computarizados median entre los individuos y sus rutinas para buscar y usar información.

*La inteligencia de la institución es situada.* Es ubicada en el tiempo y espacio, e interactúa con los pormenores físicos y sociales del medio en que se lleva a cabo la actividad. Los medios circundantes físicos y sociales inmediatos restringen, así como fomentan las acciones del personal, y también los orientan o los sitúan en una posición idónea para aprovechar algunas contingencias del ambiente de la tarea, mientras evitan otras. Al mismo tiempo, sus acciones modifican el medio ambiente, y al hacerlo crean nuevas vías de interacción. La inteligencia de la organización depende asimismo de la interpretación, por parte del personal, del contexto en que trabajan incluida la percepción de la comunidad donde ejercen su profesión y los sentimientos hacia ésta, a la que pertenecen y en la que desarrollan habilidades.

*La inteligencia de la organización es provisional.* La inteligencia siempre es tentativa, las teorías e hipótesis se construyen, verifican y reestructuran continuamente. Las rutinas, reglas y roles no son eternos, si no que constantemente se revisan y vuelven a configurar. La intromisión de fuerzas provenientes del exterior, en su intento de asimilación e interiorización puede generar tensiones y contradicciones. Para resolver esas tensiones surgen nuevas formas de conocer y hacer, y es mediante el dialogo, la experimentación y la investigación colectiva que se logra. El nuevo conocimiento es fluido, y se ha de refinar por el siguiente ciclo de cambio.

*La inteligencia de la institución es pragmática.* Produce acción que se orienta hacia fines, dirigida hacia el objeto la actividad. Las tecnologías de información afectan la manera como el personal percibe y se relaciona con sus objetos de trabajo, pero los efectos varían según el rol que se asigna a la tecnología. Por otro lado, los sistemas de información computarizados pueden hacer confuso el contenido de trabajo o aumentan la distancia entre el individuo y el objeto de trabajo. Lo ideal es que los sistemas de información tengan la capacidad para proporcionar información sobre ambientes de trabajo, y ofrecen criterios más ricos de su trabajo y oportunidades para desarrollar habilidades intelectuales.

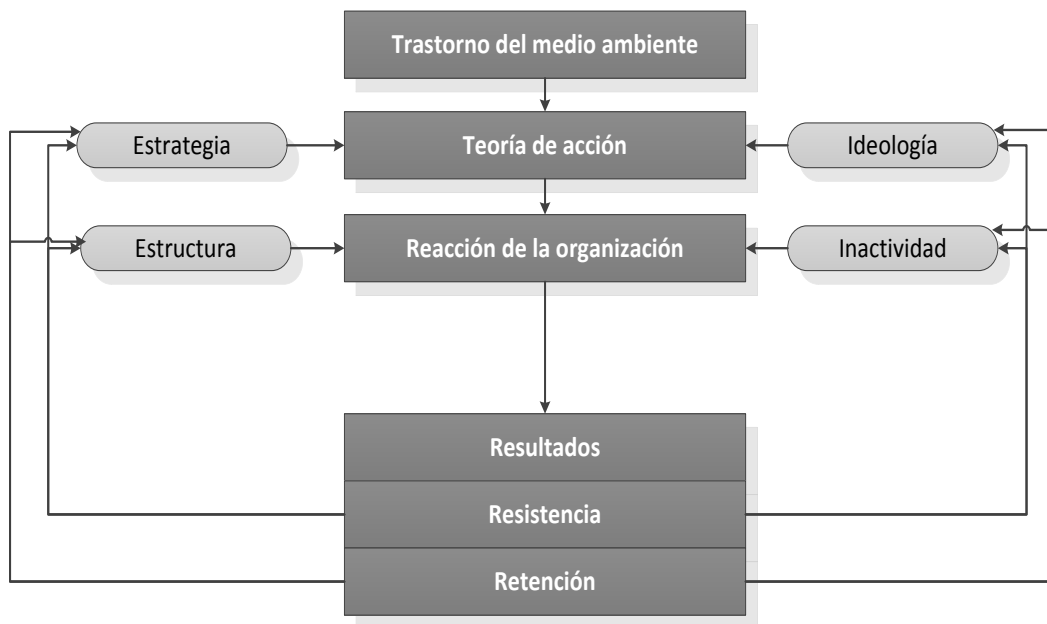
*La inteligencia de la institución es disputada.* Puesto que la inteligencia se utiliza a menudo como un recurso de poder, la inteligencia de la organización está entretejida con las alusiones políticas. Los sistemas de actividad son sistemas sociales, y los diferentes elementos del sistema social varían en su capacidad para ejercer influencia. Por tanto, asuntos tales como acceso a la información, herramientas y capacitación, así como la participación en comisiones, diálogos y toma de decisiones, son posibles lugares de conflicto. También se han de esperar conflictos en quienes resuelven problemas, y las categorías establecidas de profesionales y gerentes, y entre éstos.

Por otro lado, producto de análisis de 19 hospitales, Alan D. Meyer en 1982, desarrolló un modelo de la forma como las organizaciones se adaptan a severos trastornos en el medio ambiente, denominado “ciclo de adaptación de la organización” es sumamente importante para la instituciones inteligentes y sirvió de base, por que intenta vincular elementos de percepción (teoría de acción como lente interpretativa), creación del conocimiento (experiencia profesional como inactividad de la organización) y toma de decisión (planeación de la contingencia como reacción de la organización). Cuando se muestra el trastorno, las organizaciones seleccionan y prestan atención a estímulos de conformidad con

sus teorías de acción, estas teorías de acción se componen de la estrategia, las normas y las conjeturas de la organización; en otras palabras, su estrategia e ideología.

Es así que la reacción de la organización es mediada por las rutinas y los programas de acción que son parte de su estructura, y está limitada por la cantidad de inactividad o recursos económicos y de personal, así como del conocimiento que posee la organización. Los resultados de la organización pueden conducir a resistencia o retención, y la resistencia tiene lugar cuando la organización absorbe los impactos del trastorno y reduce las desviaciones; la retención ocurre cuando se descubren nuevas relaciones causales y se reestructura la teoría de acción (Choo, 1999), en la figura 3.

**Figura 3.** Ciclo de adaptación de la organización



**Fuente:** (Choo, 1999), **Elaboración:** Propia

Fue a principios del nuevo siglo que se empezó a dar importancia a la inteligencia de la institución lo que se denomina organizaciones inteligentes, este concepto es para aquellas organizaciones que procesan y usan la información en los tres campos de *percepción*, *creación del conocimiento* y *toma de decisión*. A continuación se resumen los procesos, las formas y las relaciones principales de cada uno de estos campos del uso de la información figura 4 (Choo, 1999).

**Figura 4.** Comparación de percepción, creación de conocimiento y toma de decisión

Modelo	Proceso	Modos	Interacciones/Recursos
Percepción	Cambio en el medio ambiente → Representación, Selección, retención → Interpretaciones representadas  "Mirar hacia atrás" Percepción retrospectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos instigados por opiniones</li> <li>• Procesos instigados por acciones</li> </ul>	
Creación de conocimiento	Situación de laguna en el conocimiento → Conocimiento tácito, Explícito, cultural → Conversión, formación, vinculación de conocimiento → Nuevo conocimiento  "Mirando a través de muchos niveles" Aprendizaje a través de múltiples niveles de individuos, grupos, organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversión de conocimiento</li> <li>• Formación de conocimiento</li> <li>• Vinculación de conocimiento</li> </ul>	
Toma de decisión	Situación de selección Alternativas, resultados, Preferencias Reglas, rutinas Decisiones  "Mirando hacia adelante": Dirigido hacia el objetivo, Orientado hacia el futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racional</li> <li>• De proceso</li> <li>• Político</li> <li>• Anárquico</li> </ul>	

**Fuente:** (Choo, 1999), **Elaboración:** Propia

*La percepción* se precipita por un cambio o una diferencia en el medio ambiente, que crea discontinuidad en el flujo de experiencia que abarca al personal y las actividades de una organización. La percepción es el resultado de opiniones, representaciones e interpretaciones.

*La creación de conocimiento* se desencadena por una situación que identifica lagunas en el conocimiento existente de la organización o el grupo de trabajo. Tales lagunas obstaculizan la resolución de un problema técnico o relacionado con una tarea, el diseño de un nuevo producto o servicio, o el aprovechamiento de una oportunidad.

Una organización posee tres tipos de conocimiento: *conocimiento tácito*, incorporado en la pericia y experiencia de individuos y grupos; *conocimiento explícito* o basado en reglas, codificado en reglas, rutinas y procedimientos de la organización, y *conocimiento cultural*, expresado en las conjeturas, opiniones y normas utilizadas por los miembros para asignar valor y significado a nueva información o conocimiento. En la construcción del conocimiento, la organización identifica y fomenta actividades que crean conocimiento, el cual fortalece las capacidades medulares distintivas de la organización, lo que les permite desarrollarse con el tiempo. Estas actividades creadoras de conocimiento son: resolución compartida de problemas, experimentación y creación de prototipos, puesta en práctica e integración de nuevos prototipos y herramientas, e importación de conocimiento. Los individuos con diversas habilidades características trabajan juntos para resolver un problema, así como el conocimiento de la tecnología y del mercado, se importa del exterior de la organización y se absorbe (Choo, 1999).

*La toma de decisión* se desencadena por una situación en la que se ha de efectuar una selección, una ocasión en la que se espera que la organización elija un curso de acción. Una toma de decisión completamente racional implica identificar alternativas, proyectar resultados a cada opción y evaluar éstas y sus

resultados de acuerdo con preferencias u objetivos conocidos. Dependiendo del nivel de ambigüedad o conflicto del objetivo, y el grado de incertidumbre técnica, una organización hace frente a través de cuatro modos de toma de decisiones.

En el *modo racional limitada*, ocurre cuando la claridad técnica y del objetivo es relativamente alta, se seleccionan programas de ejecución y procedimientos de operación estándar que ejecutan reglas y rutinas que la organización ha aprendido.

En el *modo de proceso*, cuando los objetivos son estratégicos y claros, pero los métodos técnicos para alcanzarlos son inciertos, la toma de decisión se convierte en un proceso dinámico marcado por numerosas interrupciones e iteraciones, comienza con el reconocimiento y diagnóstico del problema a lo que le sigue el desarrollo de alternativas de soluciones seleccionada ya tomadas anteriormente o desarrolladas, que tienen que ser evaluadas para efecto de su autorización.

El *modo político*, surge cuando los objetivos son disputados por diversos grupos de interés y la incertidumbre técnica es alta dentro de los mismos, las decisiones y las acciones son resultado del regateo de personas que siguen sus propios intereses y manipulan los instrumentos de influencia con los que disponen.

El *modo anárquico*, se genera cuando el objetivo y la incertidumbre técnica son altos, las situaciones en las que se ha de tomar una decisión consisten en flujos relativamente independientes de problemas, soluciones, participantes y oportunidades de hacer una selección. La determinación se toma con base en el azar y en el momento oportuno, cuando coinciden los problemas, las soluciones, los participantes y las selecciones existiendo un vínculo entre las soluciones y los problemas y estos con las selecciones.

## **CAPÍTULO II. CONSTRUCCIÓN DEL ESTADO DEL ARTE**

En este capítulo II se establece el estado del arte, en el cual, se definen y explican los conceptos de comunicación, comunicación organizacional, comunicación estratégica, procesos de comunicación, enfoque de institución inteligente, manejo de información, búsqueda de información, dominio personal, toma de decisiones, percepción de necesidades, teoría de sistemas, mapas mentales para solución de problemas, liderazgo, coaching, mentoring, trabajo en equipo y uso de tecnológicas, esto como ejemplo del empleo de la comunicación estratégica como herramientas de la dirección estratégica.

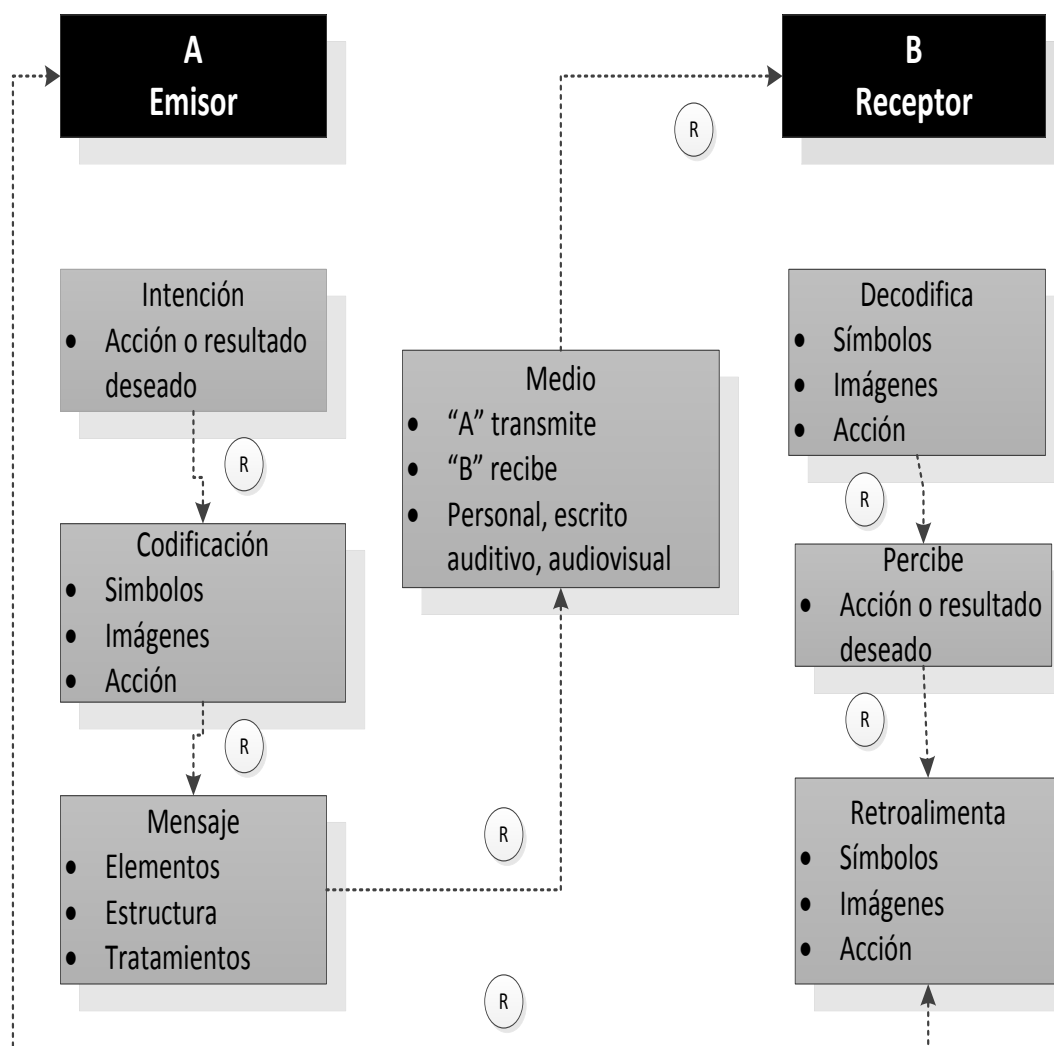
### **2.1 Comunicación estratégica**

#### **2.1.1 Definición y conceptos básicos de comunicación**

Para efecto del presente trabajo usaremos uno de los modelos de comunicación; el cual es desarrollado por dos clásicos en la materia: Claude E. Shannon y Warren Weaver (1948). Los elementos básicos que ellos proponen son: fuente o emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación como se muestra en el flujograma de comunicación figura 5 (Martínez de Velazco & Nosnik, 2008).

Es importante recordar que, al producirse una comunicación, el comunicador espera lograr cierto resultado, es decir, espera que su comunicación sea efectiva, la cual es aquella que da como resultado los cambios que el receptor intenta o desea ver el comunicador.

**Figura 5.** Flujograma de la comunicación



(R) El ruido es el factor que se puede presentar en cualquier etapa del proceso, desviando o cambiando la intención real de la comunicación. Adoptado de: Modelnética, Modelos ejecutivos, Banamex, 1992.

**Fuente:** (Martínez de Velazco & Nosnik, 2008), **Elaboración:** Propia

Cabe preguntarse ¿Cuáles son los factores que hay que tener en cuenta para llegar a una comunicación “efectiva”?, por tal motivo se presenta a continuación cada elemento que conforma el proceso (Martínez de Velazco & Nosnik, 2008).

**El emisor.** Pueden ser una o varias personas con ideas, información y propósito para comunicar.

**La codificación.** Es poner la idea en un código, esto es traducirla en palabras orales o escritas, o algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor. Junto a estos dos elementos (emisor y codificación), *existen factores que pueden aumentar la fidelidad en la comunicación, a saber: las habilidades comunicativas, actitudes, grado de conocimiento y la posición dentro del sistema que tiene el emisor.* Las habilidades comunicativas son ideas pensadas, facilidad de palabra y empleo de vocabulario claro, con conocimiento de la ortografía, reglas gramaticales, con presencia de un código escrito.

Así que el código escrito es el conjunto de conocimientos abstractos sobre una lengua escrita que tenemos almacenados en el cerebro. En general, no somos demasiado conscientes de su presencia. Se aprenden por distintos caminos: la lectura (por obligación, por placer...), la memorización de textos escritos (leyendas, cuentos...), el estudio de las reglas de gramática, la copia de fragmentos de textos que nos gustan (citas, poemas...), etc. Utilizamos estos conocimientos para procesar textos, ya sea codificando o descodificando: leyendo o escribiendo (Cassany, 1988).

**El mensaje.** Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal.

**El medio o canal.** Es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. Se incluyen tanto los contactos personales como los diversos medios impreso, visuales, esquemas, diagramas, audio, audiovisuales y electrónicos (páginas web, mail, plataformas, etc.) que pueden ser usados por todo el personal.

Entre mejor se escoja el canal para transmitir el mensaje, la posibilidad de ruido o interferencias no deseadas en nuestra comunicación se minimizarán.

**La decodificación.** Significa pasar del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete los mensajes sobre la base de sus propias experiencias. Es considerar que al enviar un mensaje siempre es un requisito indispensable conocer quiénes son los receptores y así adecuar lo que se comunica a las características de quienes lo reciben.

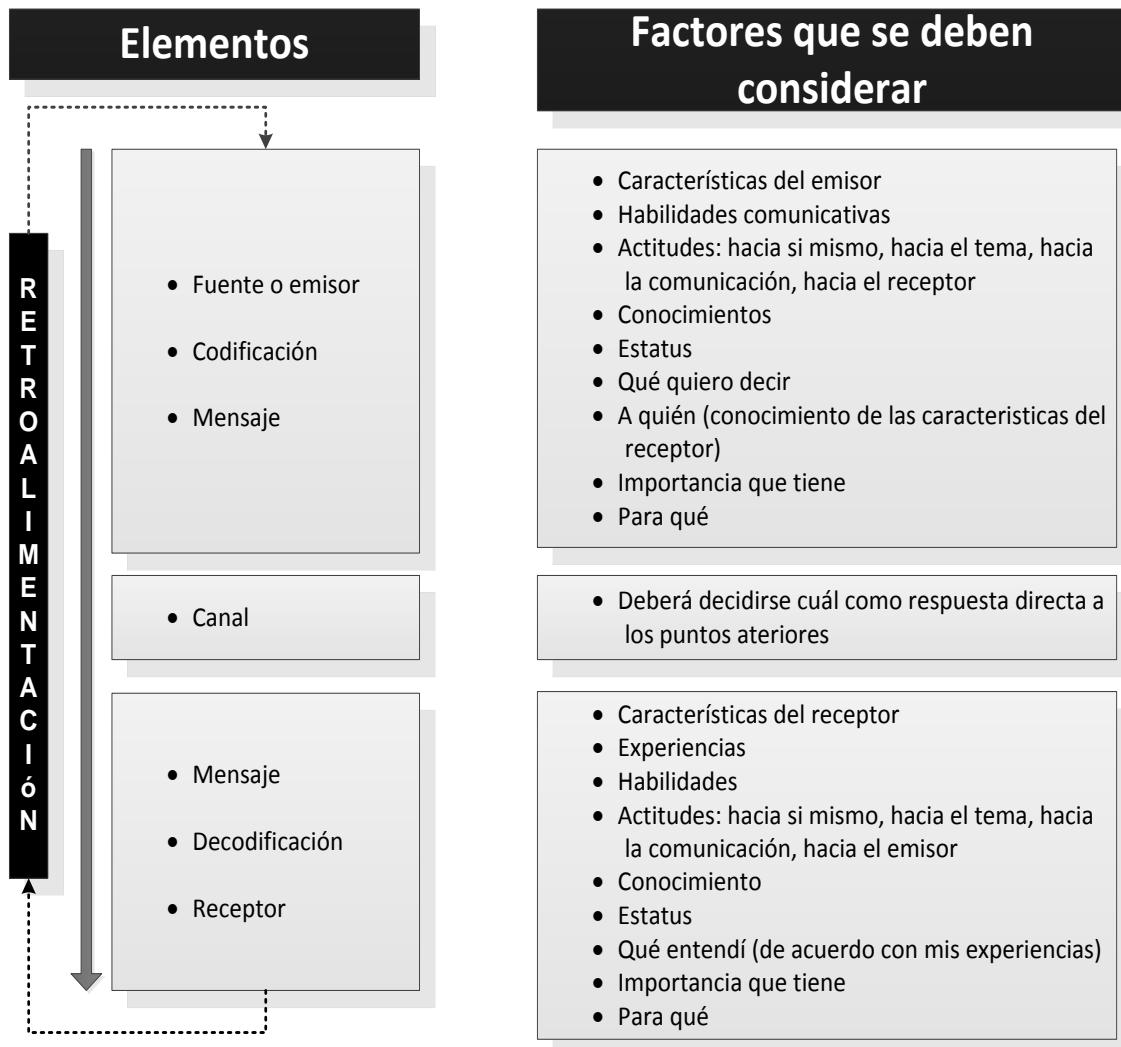
**La retroalimentación.** Ésta suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Dicha respuesta (verbal o no verbal) permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si este ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida (seguimiento y control).

Existe retroalimentación directa la cual se genera cara a cara a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales; también existe la retroalimentación indirecta, la cual se genera a través de demandas de alta calidad de trabajo, disminución de ausentismo, mayor coordinación de las personas con las que trabaja, etc.

Es así que, el propósito del comunicador es ejercer un determinado efecto en el receptor, estos efectos son los cambios en el comportamiento, actitudes y/o ideas como respuesta al mensaje que el emisor ha enviado. Sin embargo para poder lograr cualquier cambio, el mensaje debe ser importante para el receptor, es decir, debe causarle un cierto impacto.

Un esquema general de los factores que se van a considerar en todo el proceso para mejorar la comunicación se presenta a en la Figura 6 (Martínez de Velazco & Nosnik, 2008).

**Figura 6.** Factores que se deben considerar en todo proceso de comunicación



**Fuente:** (Martínez de Velazco & Nosnik, 2008), **Elaboración:** Propia

## 2.1.2 Comunicación versus comunicación estratégica

La comunicación en las organizaciones es denominada comunicación organizacional y es la genera un proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo entendiendo su rol y desempeñándose en ese mismo dentro de la institución, conociendo su posición en el proceso de la generación de información, de ahí la

importancia de que el diagrama de puestos u organizacional, se encuentren indicados no solo los mandos de primer, segundo, tercer y cuarto nivel, sino cubra a todo el personal que labora en la institución, para saber su posición, generar un sentido de pertenencia del personal, sumar la importancia de las acciones de su trabajo para la generación de información, producto del cumplimiento de sus actividades, tareas y objetivos.

Ahora bien, la comunicación estratégica puede ser entendida como un sistema de comunicación organizacional eficaz, que posee un conjunto de elementos coordinados para cumplir una función, y su coordinación se lleva a cabo por personas que comparten información entre sí de forma clara, oportuna, veraz, suficiente, objetiva y estratégica para efecto de generar impacto en el desempeño, logro de objetivos y sobre todo, en la toma de decisiones directivas, en cualquier tiempo que sea requerida para solucionar o prever problemas previa investigación dentro de la institución en la obtención de información.

### **2.1.3 Procesos de la comunicación estratégica**

Para establecer cuáles son los procesos que definen la *comunicación estratégica* encontramos tres posiciones diferenciadas:

**Primera Posición:** Aquellos que utilizan la expresión *comunicación estratégica* pero no se preocupan por explicar qué aporta a la comunicación dicho calificativo. Se limitan a poner “estratégica” donde antes decía “decisiva” o no decía nada, con ello pretenden dar una idea más actual y moderna no tanto de la comunicación (Pérez, 2012).

**Segunda Posición:** Aquella que se preocupa por modernizar a las organizaciones y hacerlas más estratégicas. Pero al seguir anclados en el

paradigma racionalista del *management* clásico no introducen los cambios conceptuales que la nueva adjetivación exige (Pérez, 2012):

- a. “La estrategia de comunicación consiste en definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos. Nada más. Y nada menos” Francisco Barranco.
- b. “Estrategia de comunicación es la actividad que describe cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global” Wilcox y Ault.
- c. “La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida en que se sabe dónde está y a dónde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive”, Italo Pizzolan-te Negrón.
- d. “De todas las dimensiones del término “estrategia” la que mejor casa con el uso de la expresión “comunicación estratégica” es, sin lugar a dudas, la que lo define como “posición y ventaja”, muy vinculada a su origen técnico-militar, que tenía en mente Michael Porter al formular en los años ochentas.

**Tercera posición:** Los que, ya viniendo del *management* y de la comunicación, acotan el fenómeno desde una lectura acorde a los nuevos paradigmas. Esta es la postura que adoptamos en el presente trabajo para orientar la acción comunicativa y manejo de la información; dentro de esta corriente existen tres sub corrientes (Pérez, 2012):

*La primera corriente* corresponde a aquellos autores que no llegan a explicar el fenómeno pero subrayan, con acierto, algunas funciones y rasgos, ya

que la comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos. Se requiere de una comunicación planificada, que involucra el análisis de entornos, de riesgos y de amenazas, que permitan la generación de un diagnóstico acertado y asertivo para calar con una visión estratégica empresarial que estampe la diferencia en dicho entorno (Pérez, 2012).

*Una segunda corriente* parece asimilar la “comunicación estratégica” con aquella comunicación que responde a los nuevos paradigmas. De sus textos se desprende la sensación de que toda comunicación es estratégica siempre que cumpla con esas premisas paradigmáticas de ser compleja, fluida, y significativa. En estos textos Sandra Massoni pone el énfasis en la comunicación estratégica como lugar de encuentro y de emergencia. Mientras Marcelo Manucci lo pone en la significación y nos habla de “realidades compartidas”. Y si Massoni se remite a la comunicación como un método para hacer emerger nuevos acuerdos relacionales, Manucci (2008) se remite a la comunicación como una herramienta de gestión estratégica necesaria para construir el futuro corporativo, mientras Scheinsohn pone su énfasis en el paso del nivel táctico al nivel estratégico/directivo (Pérez, 2012).

*Una tercera corriente*, muy próxima a la anterior en su teoría, concluye que la relación o el encuentro es lo que permite caracterizar a una *comunicación estratégica* que responde a los nuevos paradigmas. Lo que realmente hace estratégicas a unas comunicaciones, y no a otras, es que tengan las cualidades que implica el calificativo estratégico, entendiéndose por estrategia “*el conjunto de elecciones (cauces de acción) que se adoptan en un momento concreto para alcanzar determinadas futuros (metas) teniendo en cuenta la intervención, real o potencial, de otras fuerzas, seres o sistemas*” (Pérez, 2012). Esta corriente distingue entre estrategias de comunicación y comunicaciones estratégicas.

Las estrategias suelen ser clasificadas en función de sus metas (estrategia financiera, dietética, publicitaria); de su perfil de ruta (estrategia adaptativa, estrategia cíclica) y de sus principales elementos (comunicativos, gastronómicos); se suele hablar de estrategias de comunicación cuando el objetivo es comunicativo (por ejemplo alcanzar un 40% de conocimiento) y, finalmente, cuando la comunicación es el único elemento o el elemento principal (una campaña de publicidad).

No todas las estrategias son comunicativas: ya se ha dicho que se suelen llamar estrategias de comunicación aquellas que persiguen objetivos comunicacionales o tienen en la comunicación su principal componente. Cuando eso no ocurre la estrategia será lo que corresponda: de ventas, financiera, sanitaria, política, militar, etc.

Asimismo no todas las comunicaciones son estratégicas. Para que una comunicación sea “estratégica” tiene que cumplir el siguiente proceso y requisitos (Pérez, 2012):

1. Tener los rasgos de toda acción estratégica:

Que haya sido concebida para alcanzar una determinada meta o futuro; que el sujeto que toma las decisiones se encuentre en una situación de incertidumbre; que en su elección el sujeto haya actuado anticipadamente; que al hacerlo haya tenido en cuenta las posibles reacciones y decisiones de terceras personas; que se hayan evaluado las diversas rutas alternativas que supuestamente conducen al futuro deseado (meta) y elegido una, que es la que se ejecuta.

2. Si además esa acción estratégica es comunicativa debería cumplir también ciertas funciones y tareas propias de su naturaleza comunicacional, debe

estar estructurada para eliminar las lagunas perceptivas, lograr la percepción que se pretende obtener y la significación que se desea generar, formando una mezcla de sistemas comunicativos definidos, que se materialice en sistemas y acciones comunicativas.

3. Si esa acción comunicativa estratégica se mueve dentro de los nuevos paradigmas, entonces tendría que tener otros rasgos adicionales tales como: ser fruto de un pensamiento complejo; no solo hablar/difundir sino también escuchar/dialogar; buscar más la articulación que la persuasión; la conectividad que la difusión; compartir y armonizar nuestras percepciones y valores más que imponer los nuestros; servir de lugar de encuentro y generación de significación y de sentido compartido y espacio.

#### **2.1.4 Enfoque de institución inteligente**

La institución que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones se puede describir como una institución inteligente: posee información y conocimiento, por lo que está bien informada, es mentalmente perceptiva y clara (Choo, 1999).

Sus acciones se basan en una comprensión compartida, que es válida para el medio ambiente, congruente con las necesidades de la institución; acciones que son influidas por los recursos de: conocimiento, competencias, habilidades, aprendizaje de sus miembros, mismos que son compartidos y asimilados. Es por ello, que la institución inteligente posee información y conocimiento que le refieren una ventaja especial y le permiten maniobrar con inteligencia y creatividad (Senge, 1995).

Al manejar los recursos y procesos de información, la institución inteligente es capaz (Choo, 1999):

- Adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente.
- Comprometerse en un aprendizaje continuo, que incluye desechar suposiciones, norma y estados mentales que ya no son válidos.
- Movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad.
- Concentrar su comprensión y su conocimiento en una acción razonada y decisiva.

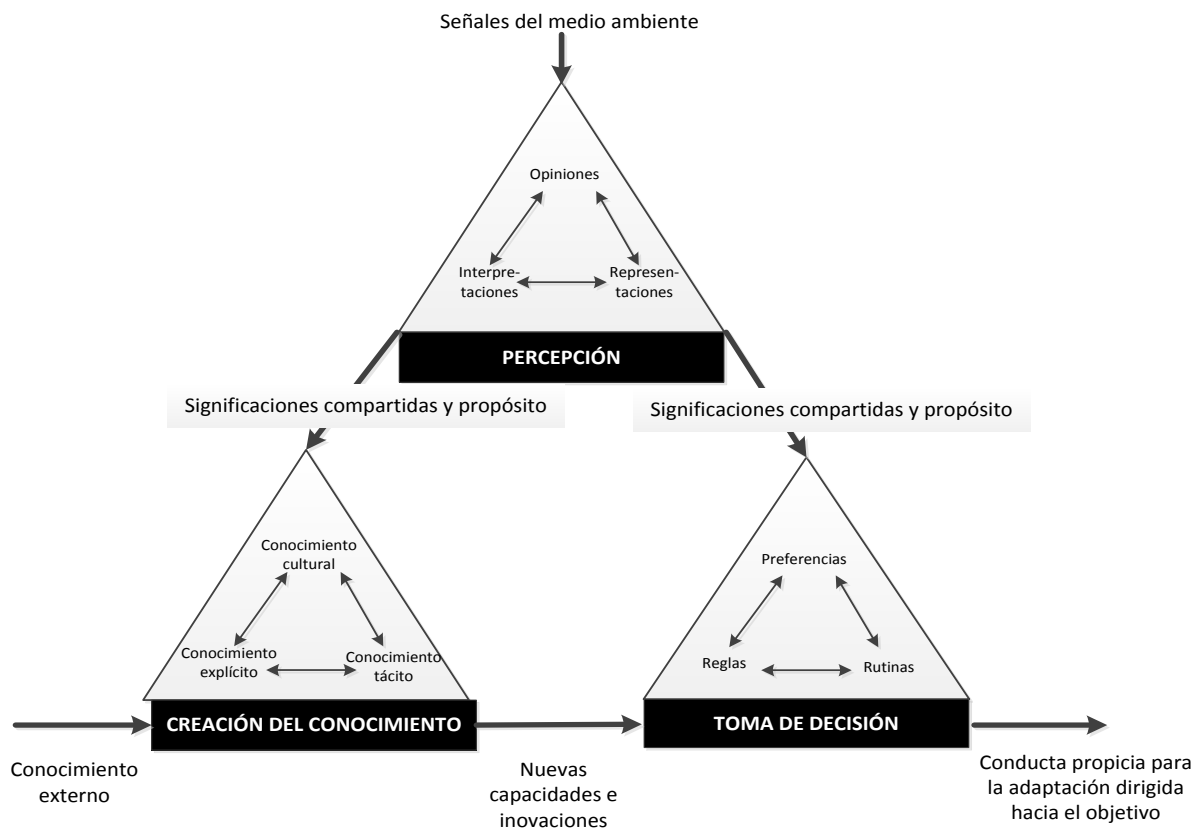
Aún, cuando una institución procesa información en las tres formas de percepción, creación del conocimiento y toma de decisión, la inteligencia de la organización, tiene lugar, cuando los tres modos de generación y uso de información se vinculan para formar un proceso más amplio, mediante el cual la organización construye socialmente significado, sapiencia y acción. Generando que los recursos de cada forma de uso de la información, armonicen con los recursos de las otras formas y se complementan entre sí (Choo, 1999).

En una institución inteligente, los miembros construyen individual o colectivamente nuevo conocimiento al convertir, compartir y sintetizar su conocimiento tácito y explícito, así como mediante eslabonamiento transversal del conocimiento de individuos, grupos e instituciones externos. El resultado es nuevas capacidades e innovaciones que aumentan las competencias existentes o crean nuevas, generaran nuevos productos, servicios o procesos, o extienden la gama de reacciones viables de la organización ante una situación que presenta un problema (Basurto, 2005).

Las instituciones actúan reaccionando a su medio ambiente, lo perciben y se adaptan a él. A pesar de que son posibles numerosos patrones de interacción,

se hace énfasis en una configuración prototípica que se denomina “Ciclo de la inteligencia de la organización” (Choo, 1999), como se muestra en la figura 7.

**Figura 7** Ciclo de la inteligencia de la organización



**Fuente:** (Choo, 1999), **Elaboración:** Propia

A pesar de que cada institución ajusta su conducta a los cambios que percibe del medio ambiente, sus reacciones se diluyen y difractan por las acciones concurrentes de otros actores que participan en el mismo campo de competencia. Por tanto la institución está en constante adaptación a la variación y la retroalimentación en su medio ambiente.

## **2.2 Modelo de la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente.**

### **2.2.1 Tendencias de la comunicación estratégica en las instituciones inteligentes**

El actual contexto socio-económico ha obligado a cientos de instituciones a evolucionar, o reestructurarse para superar la crisis ante panoramas no favorables para su desarrollo o posicionamiento. Estos cambios no podían ser exitosos sin el apoyo de su principal motor: los empleados, quienes tienen necesidades de comunicación y aprendizaje continuo, mismo que son base para efecto de subsistir en esta sociedad del conocimiento, donde están emergiendo las instituciones inteligentes que contemplan la comunicación, manejo de información y aprendizaje como elementos clave; para con ello, anticipar los cambios y adaptarse de forma preventiva a su entorno (Garcia, 2010).

Por consiguiente, se busca que la comunicación sea un elemento estratégico en la gestión institucional, en el actuar de esta sociedad del conocimiento, siguen ciertas tendencias que generan impacto en la comunicación, siendo las más representativas las siguientes:

#### **Alineación con la estrategia de negocio y los objetivos de la compañía:**

La estrategia debe cobrar vida y generar acción entre los colaboradores, todos los empleados deben saber hacia dónde se va, qué se quiere y cómo se pretende lograr, así como su evaluación de su progreso y reajuste en su defecto (Chiavenato, 2010).

**Compromiso por parte de los líderes:** Los directivos así como los mandos intermedios juegan un papel clave en la comunicación. Cualquier proyecto

o solución de problemas ellos tienen que verse implicados, con sumo carácter de disposición, facilidad de comunicar, liderazgo basado en valores, con tendencia a ser un facilitador, entre otras situaciones de liderazgo y habilidades requeridas por las condiciones del entorno que lo ameriten, con base en la madurez y conocimientos del personal a su cargo hacia la tarea (Garcia, 2010).

**Empleados protagonistas:** Se debe de implicar activamente a los empleados no sólo en acciones y campañas, sino en la gestión de la propia organización, los cuales deben de comunicar su aprendizaje a los demás para crear una sinergia enfocada en el logro basado en el trabajo en equipo, con impacto en la toma de decisiones de la institución, ya que en su mayoría conocen a fondo los procesos de la institución así como tienen capacidad y aprendizaje que no han compartido a los demás, por no verse involucrados, no ser reconocidos y no extérnales su apoyo o invitación para escucharlos (Garcia, 2010).

**El reconocimiento como incentivo:** Al implicar a las personas en la aportación de ideas de mejora, y que esto sea reconocido por la institución es entendido como un verdadero incentivo actualmente. Una felicitación, unas palabras de agradecimiento, un reconocimiento bastan para que el empleado se sienta importante dentro de la institución, sin embargo si las recompensas son en tiempo, dinero o premios tienden a satisfacer de igual forma o en mayor agrado para otros (Garcia, 2010).

**Vivir la experiencia del posicionamiento:** Aquello que se vive y que provoca emociones genera una mayor facilidad de recuerdo. Campañas, eventos, proyectos, etc., logran mover, provocan una reacción y son más exitosos que la difusión de información (Garcia, 2010).

**Comunicación de impacto:** El uso de grandes recursos de marketing nos ayudan a impactar a nuestros públicos internos y externos: el ícono, el diseño de

logos, imágenes, etc., son elementos habituales en el proceso de hacer y construir un sentido de pertenencia a la institución con valor de la marca o nombre, así como de posicionamiento de la institución (Basurto, 2005).

**Redes sociales e Internet:** Uno de los grandes cambios de las instituciones se basa en la implantación de estas herramientas colaborativas y de gestión del conocimiento. En este tiempo se vive con la transformación del Web 2.0 a Web 3.0 y lo que seguirá en Internet, lo cual tiende a mejorar la comunicación de forma colaborativa, grupal en tiempo real, así como mejorar el aprendizaje a niveles avanzados y acelerados (Arriaza & Berumen, 2008).

**Uso de Apps:** El alcance de uso de dispositivos móviles como Smartphone y tablet abre la puerta a la creación de Apps, siendo una aplicación de software que se instala en estos dispositivos para ayudar al usuario en una labor concreta, ya sea de carácter profesional o de ocio y entretenimiento, que facilitara en mucho el estar en comunicación y en constante aprendizaje (Arriaza & Berumen, 2008).

**Continuidad en la mejora:** Es necesario evaluarse periódicamente, ver las cosas que se pueden mejorar y continuar, por consiguiente, se debe tener presente por el personal de la institución de sus respectivos indicadores de desempeño o gestión, por áreas o por departamentos, exhortando al personal a que puedan medir el crecimiento o desarrollo de los resultados en los procesos que realizan y como impactan en el desempeño de la institución; por consiguiente estos indicadores se vuelven sumamente importantes el generarlos y evaluarlos, así como conocer el tiempo establecido para lograrlos. Si se da el seguimiento y difusión de estos resultados, con oportunidad el personal detecta los puntos débiles de la institución, proponiendo a sus superiores con prontitud, las soluciones basadas en su aprendizaje y experiencia compartida entre el grupo o individual, que pueden ser una gran oportunidad de mejora al poner en acción estrategias corporativas, aprobadas y evaluadas por los responsables de calidad

para efecto de incrementar el indicador, logrando con ello una mejor posición de la institución, mayor desempeño y logro de objetivos en un corto, mediano y largo plazo (Chiavenato, 2010).

**Las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs):** Buscan proporcionar la información lo más veloz posible y de forma confiable, por lo que se ha difuminado la forma de presentarla, impresa o electrónica, poniendo en estado de cambio, adaptación y evolución a instituciones que manejan información como el caso de bibliotecas y otras instituciones, así como el aprendizaje en línea en indistintas materias, con facilidad de horario y niveles de profundidad del aprendizaje (Arriaza & Berumen, 2008)

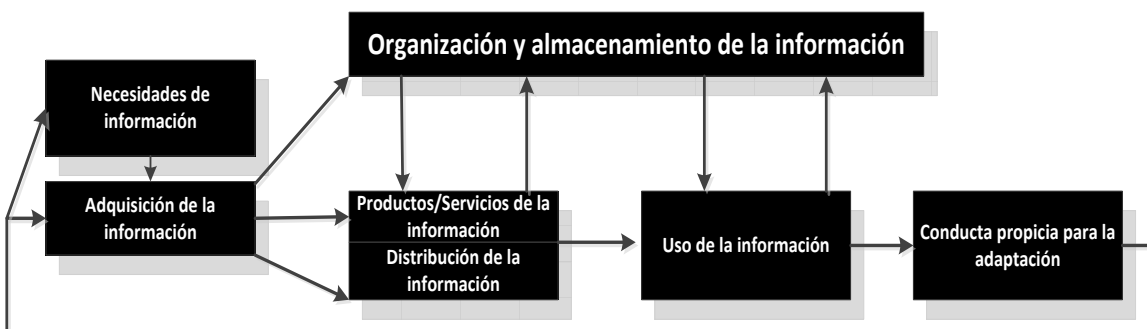
Es así, que en esta era del conocimiento las herramientas, modelos y métodos de gestión organizacional contemplan una mejor y eficiente forma de comunicación organizacional, que además de ser eficaz, tiene que ser estratégica para que se produzca información de impacto en las tomas de decisiones presentes, contemplando la realidad percibida en cualquier tiempo con sustento de la misma, encaminadas a enfrentar escenarios futuros para una adaptación del ambiente interno y externo de la institución, las tendencias en cuanto a mejorar la comunicación están siendo tan importante que es imprescindible hoy en día estar alejado de su conocimiento y aplicación.

### **2.2.2 Manejo de la información en instituciones inteligentes**

Para que la información llegase a ser parte de la comunicación estratégica, se tiene que activar para convertirla en comprensión y conocimiento que pueda orientar a la acción. Se debe considerar el manejo de la información como una red de procesos que adquieren, crean, organizan, distribuyen y usan la información. La institución inteligente es hábil para poner sus recursos y capacidades de

información, transformar la información en comprensión que conlleve a que está aprenda e inicie patrones de acción para adaptarse a su dinámico medio ambiente. Para desarrollar estrategias en el manejo de la información, es importante analizarla como un ciclo continuo de seis procesos relacionados estrechamente: Identificación de necesidades de información, adquisición de la misma, organización y almacenamiento de ésta, desarrollo de productos y servicios de la información, distribución, uso de la información (Choo, 1999); en la figura 8 se muestra el modelo de proceso del manejo de la información.

**Figura 8.** Modelo de proceso del manejo de la información



**Fuente:** (Choo, 1999), **Elaboración:** Propia

El modelo de proceso de manejo de información, tiene la intención de planear y diseñar sistemas, servicios, procesos y recursos de información, a continuación se explican las seis partes del proceso que lo conforman (Choo, 1999):

**Identificación de necesidades de información.** Las necesidades de información surgen de los problemas, las incertidumbres y las ambigüedades que se encuentran en situaciones y experiencias específicas de la institución. Tales situaciones y experiencias son las interacciones de una gran cantidad de factores como cultura de la organización, restricciones de la tarea, claridad y consenso de los objetivos, grado de riesgo, normas profesionales, cantidad de control, etc.

Como resultado, se establecen premisas como: ¿Qué desea conocer?, ¿Por qué necesita conocerlo?, ¿A qué se asemeja su problema?, ¿Qué prevé encontrar?, ¿Cómo lo ayudará esto?, ¿Cómo necesita saberlo? y ¿En qué forma necesita saberlo? (Choo, 1999).

Durante la percepción y creación del conocimiento, es preciso que la información se centre en las premisas siguientes: ¿Qué sabemos ya?, ¿Qué conocimiento es factible y se puede hallar o desarrollar?, ¿Qué tipos de nuevos conocimientos son ventajosos?; y durante la toma de decisión se requiere información para crear una situación que presente un problema a fin de limitar fronteras, seleccionar preferencias y restringir la búsqueda. Cabe señalar que existe un modo sistemático de analizar las necesidades de información en una institución, propuesto por Taylor, el cual consiste en: identificar los grupos de usuarios de la información, reconocer los tipos de problemas que atienden comúnmente, examinar su trabajo y ambientes sociales y comprender los modos en que consideran que se ha resuelto un problema (Choo, 1999).

**Adquisición de la información.** La selección y el uso de fuentes de información se tiene que planear, se debe supervisar y evaluar continuamente; la selección de fuentes lograr la percepción del medio ambiente externo tiene que ser suficientemente numerosa y variada. Un modo eficaz de manejar la variedad de información es involucrar la mayor cantidad posible de personas en el acopio de información, y crear así una red para la recopilación de información que abarque toda la organización. El personal, no fuentes impresas o base de datos electrónicas, será siempre la fuente más valiosa de información en cualquier organización. Las fuentes humanas filtran y resumen la información, destacan los elementos sobresalientes, interpretan aspectos ambiguos y proporcionan una comunicación más rica y estratégica sobre un asunto; por consiguiente, se requiere de un plan para fomentar que el personal de la organización en todos sus niveles recabe y comparta información.

**Organización y almacenamiento de la información.** El conocimiento tácito y explícito que posee la organización en archivos, bases de datos, ficheros, informes, mapas de cusas, que los miembros de la organización mantienen en la mente, se vuelven de suma importancia, para que los usuarios, en su búsqueda encuentren patrones-conexiones en la solución de problemas y en el aprendizaje de la organización. Por consiguiente, se necesitan de métodos flexibles para acceder, representar y vincular información a fin de recuperar tanto el contexto como el subtexto que permitan comprender y evaluar decisiones pasadas. Se puede aumentar la flexibilidad, por ejemplo, al proporcionar capacidades para que los usuarios examinen todo el texto de expedientes almacenados, recuperen información al utilizar jerarquías de conceptos y hagan anotaciones o referencias de documentos relacionados.

**Productos y servicios de la información:** Una función fundamental del manejo de la información es asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los miembros de la organización, a través de un balance de los productos y servicios de la información, por lo que la información tiene diferentes formatos, presentaciones y énfasis del contenido, que permitirán tomar decisiones y acciones con base en la información presentada. Por consiguiente la información, debe tener seis categorías de actividades de valor agregado establecidas por Taylor, que señalan, aumentan o fortalecen la posible utilidad de mensajes y uso de la información en el sistema, estas son: facilidad de uso, reducción de ruido, calidad, adaptabilidad, ahorros de tiempo y ahorros de costo.

**Distribución de la información.** Es el proceso mediante el cual se divulga la información en la institución de modo tal que “la información apropiada llegue a la persona apropiada en el momento, el lugar y en el formato apropiado”. El objetivo de la distribución es fomentar y facilitar que se comparta la información que es vital para la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisión de la organización (Choo, 1999).

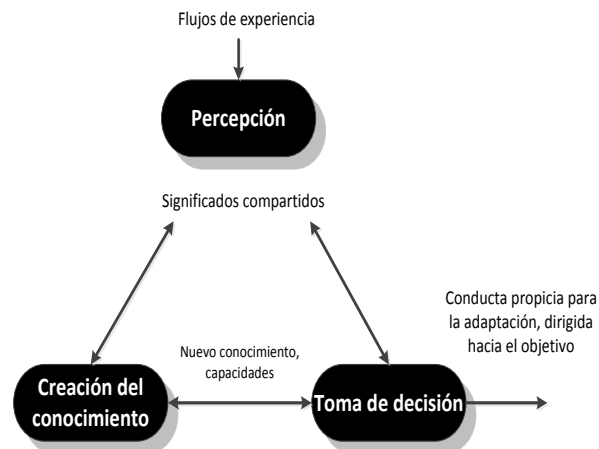
**Uso de la información.** El uso de la información es el proceso social, dinámico de investigación y construcción que tiene como resultado la formación de significado, la creación de conocimiento y la selección de pautas de acción. La información en la organización tiene múltiples significados, y cada representación es el resultado de las interpretaciones subjetivas, cognoscitivas y afectivas de los individuos o grupos. Cuando está en uso, la información de la organización oscila continuamente entre lo muy preciso y lo general, entre componentes y el todo, entre casos inmediatos y políticas generales (Choo, 1999).

En la actividad de creación del conocimiento, la información de la organización se transforma en el conocimiento tácito, explícito y cultural que constituye el tejido cognoscitivo de la organización. Durante la mayor parte en la organización, la información no se puede objetivar o materializar, sino que reside y se desarrolla en los pensamientos, sentimientos y acciones de los individuos (Choo, 1999).

### **2.2.3 Necesidades, búsqueda y uso de la información en instituciones inteligentes**

Las organizaciones inteligentes vinculan los tres procesos estratégicos de información: percepción, creación del conocimiento y toma de decisiones en un ciclo continuo de aprendizaje y adaptación, denominado “ciclo de la inteligencia” (Choo, 1999) como se muestra en la figura 9.

**Figura 9. El ciclo de la inteligencia**



**Fuente:** (Choo, 1999), **Elaboración:** Propia

Las necesidades, búsqueda y uso de la información se generan en los tres procesos estratégicos de información antes referidos, mismos que se detallaran, desde el punto de vista de las necesidades cognoscitivas, reacciones afectivas y dimensiones situacionales, siendo estos los siguientes (Choo, 1999):

**Necesidades, búsqueda y uso de la información en la percepción.** La reducción controlada de ambigüedad en la información se halla en el centro de la percepción de la organización. Cuando la ambigüedad es excesivamente alta, los miembros de la organización carecen de un marco de referencia claro y estable dentro del cual tengan significado y propósito su trabajo y su conducta; sin embargo, el eliminarla totalmente también no es factible ya que deja sin desafíos al personal, así que el equilibrio entre ambigüedad y certeza se debe lograr.

Es a través del proceso de percepción que se interpreta y negocia la información ambigua, por lo que los miembros comparten ciertas comprensiones fundamentales sobre qué acción colectiva se puede emprender (Choo, 1999). En la figura 10 se describe más detalladamente el contexto de necesidades, búsqueda y uso de la información en la percepción.

**Figura 10.** Necesidades, búsqueda y uso de la información en la percepción

	<b>Necesidades de información</b>	<b>Búsqueda de información</b>	<b>Uso de información</b>
<b>Percepción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las necesidades no son claras</li> <li>¿Qué sucede aquí?</li> <li>¿Cuál interpretación seleccionar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explorar el medio ambiente</li> <li>Advertir información confiable, significativa.</li> <li>Desarrollar interpretaciones a través del discurso oral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir la ambigüedad, pero no eliminarla</li> <li>Formar consenso significados compartidos para acción colectiva</li> </ul>
<b>Necesidades cognoscitivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marcos de referencia</li> <li>Interpretaciones</li> <li>Información para coincidir sobre valores, prioridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Claridad y calidad de información</li> <li>Confiabilidad y exactitud de la información</li> <li>Recuperación de la memoria de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir la ambigüedad</li> <li>Utilizar esquemas para procesar información</li> <li>Preferir información que confirme expectativas</li> </ul>
<b>Reacciones afectivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interrupciones invocan reacciones emocionales</li> <li>Emociones positivas y negativas</li> <li>Incertidumbre, duda, tensión, estrés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emociones contribuyen a evocación de memoria</li> <li>Comunicación no verbal a través de ricos medios de información</li> <li>Estados de ánimo afectivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tensión entre opiniones de si mismo y consenso colectivo</li> <li>Sentimiento de confianza en la información</li> <li>Percepción de amenaza o desafío</li> </ul>
<b>Dimensiones situacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incertidumbre ambiental percibida</li> <li>Problemas mal estructurados</li> <li>Objetivos no claros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de análisis ambiental y calidad de la intromisión de la organización</li> <li>Acceso a información, sistemas, estructuras, personal, valores, experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura de la organización como sistemas de significado</li> <li>Compromiso con acciones visibles</li> <li>Medios ambientes representados</li> </ul>

**Fuente:** (Choo, 1999). **Elaboración:** Propia

**Necesidades, búsqueda y uso de la información en la creación del conocimiento.** Como instituciones que crean conocimiento, estas se pueden considerar como depósito de capacidades, que son el resultado del conocimiento de los individuos de la organización y grupos a los que se les da forma y coherencia a través de las relaciones, los procesos y las herramientas que definen a la organización.

Se considera el uso y búsqueda de la información en el contexto de cómo se convierte el conocimiento tácito y el explícito mediante procesos de exteriorización y exploración del mercado que contribuyen a identificar y

esclarecer oportunidades, y cómo el conocimiento de fuentes externas se transfiere, combina y absorbe para crear nuevas capacidades, técnicas, productos y servicios. En la figura 11 se describe más detalladamente el contexto de necesidades, búsqueda y uso de la información en la creación del conocimiento.

**Figura 11.** Necesidades, búsqueda y uso de la información en la creación del conocimiento

	<b>Necesidades de información</b>	<b>Búsqueda de información</b>	<b>Uso de información</b>
<b>Creación del conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar lagunas en conocimiento existente, capacidades</li> <li>• Criterios para diseñar, evaluar nuevo conocimiento</li> <li>• Información sobre fuentes de conocimiento, capacidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio y búsqueda intensiva de información</li> <li>• Amplia gama de fuentes y mecanismos para originar conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilizar conocimiento interno</li> <li>• Aprovechar conocimiento externo</li> <li>• Uso de conocimiento como proceso social</li> </ul>
<b>Necesidades cognoscitivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y configurar el problema</li> <li>• Innovaciones como sistemas sociales</li> <li>• Lugar y nivel de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fronteras porosas para la información</li> <li>• Actuación como porteros y extensión de fronteras</li> <li>• Adhesividad de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de absorción</li> <li>• Diversidad cognoscitiva</li> <li>• Capacidad de combinación</li> </ul>
<b>Reacciones afectivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre, duda, tensión, estrés</li> <li>• Usar intuición para desarrollar un centro de atención o idea factible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apego emocional a habilidades características</li> <li>• Información redundante o única</li> <li>• Resistencia a nuevas ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento emocional</li> <li>• Explosión creativa, caos creativo</li> </ul>
<b>Dimensiones situacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño contra descubrimiento</li> <li>• Problemas complejos con objetivos amorfos</li> <li>• Situación de definición de nuevos productos: tecnología y factores de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de información</li> <li>• Mercados y tecnologías nuevos o establecidos</li> <li>• Acceso de fuentes externas de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intención de la organización</li> <li>• Utopismo tecnológico</li> <li>• Etapas de iniciación del proceso de innovación</li> </ul>

**Fuente:** (Choo, 1999), **Elaboración:** Propia

**Necesidades, búsqueda y uso de la información en la toma de decisiones.** Las decisiones son compromisos de emprender una acción. Estas se justifican en relación a los objetivos y fines, y se basan en información y opiniones sobre cómo los métodos o las estrategias seleccionados conducirán a los

resultados deseados, los cuatro modelos de toma de decisiones (anárquico, racional, político y de proceso), pueden contrastarse sobre la base de sus conjeturas sobre ambigüedad y congruencia de los fines, y la incertidumbre técnica o complejidad (Choo, 1999). En la figura 12 se describe más detalladamente el contexto de necesidades, búsqueda y uso de la información en la toma de decisiones.

**Figura 12.** Necesidades, búsqueda y uso de la información en la toma de decisiones

	<b>Necesidades de información</b>	<b>Búsqueda de información</b>	<b>Uso de información</b>
<b>Toma de decisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar estructura y límites del problema</li> <li>• Esclarecer preferencia y conveniencia de reglas</li> <li>• Información sobre alternativas, resultados, preferencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guiada por heurística, hábitos</li> <li>• La búsqueda es instigada por problema</li> <li>• Criterios sobre el resultado satisfactorio mínimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones en procesamiento humano información</li> <li>• Estructurado por rutinas y reglas</li> <li>• Muchos asuntos compiten por la atención</li> </ul>
<b>Necesidades cognoscitivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fases de proceso de decisión: inteligencia, diseño, selección, revisión</li> <li>• Identificación y necesidades de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Múltiples papeles de toma de decisión por parte de gerentes</li> <li>• Toma de decisión de alta velocidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificaciones y propensiones cognoscitivas</li> <li>• Procesamiento selectivo de información</li> </ul>
<b>Reacciones afectivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés debido a complejidad, riesgo, múltiples intereses, aspiraciones</li> <li>• Factores afectivos en formulación de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de conflicto de toma de decisión: adhesión o cambio sin conflicto, evitación defensiva, vigilancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión para ajustarse a pensamiento colectivo</li> <li>• Compromiso excesivo en situaciones de intensificación del compromiso</li> </ul>
<b>Dimensiones situacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisión programadas y no programadas</li> <li>• Tácticas para configurar problemas sobre toma de decisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de procesos de decisión: esporádicos, fluidos y restringidos</li> <li>• Estructura, incentivos y accesos a la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas para la manipulación de la información: reglas de enrutamiento y reglas de filtrado</li> <li>• Absorción de incertidumbre</li> </ul>

**Fuente:** (Choo, 1999), **Elaboración:** Propia

## 2.2.4 Modelos de toma de decisiones en las instituciones inteligentes

Cualquiera que sea la forma de decisión, el medio ambiente de la organización para la toma de decisiones se define como mínimo por dos propiedades: la estructura y la claridad de los objetivos de la organización que afectan las preferencias y elecciones, y la incertidumbre o cantidad de información sobre los métodos y procesos mediante los cuales se han de realizar las tareas y alcanzar los objetivos. Estos pueden ser confusos o claros, por tanto, hay ambigüedad o conflicto respecto de los objetivos acerca de a qué objetivos de la organización aspirar. Esta incertidumbre surge porque las tareas o los problemas de la organización son técnicamente complejos, no hay suficiente información detallada sobre las relaciones de causa-efecto o métodos apropiados que adoptar; por consiguiente, hay incertidumbre técnica acerca de cómo se han de alcanzar fines y objetivos, esto se representa en la figura 13.

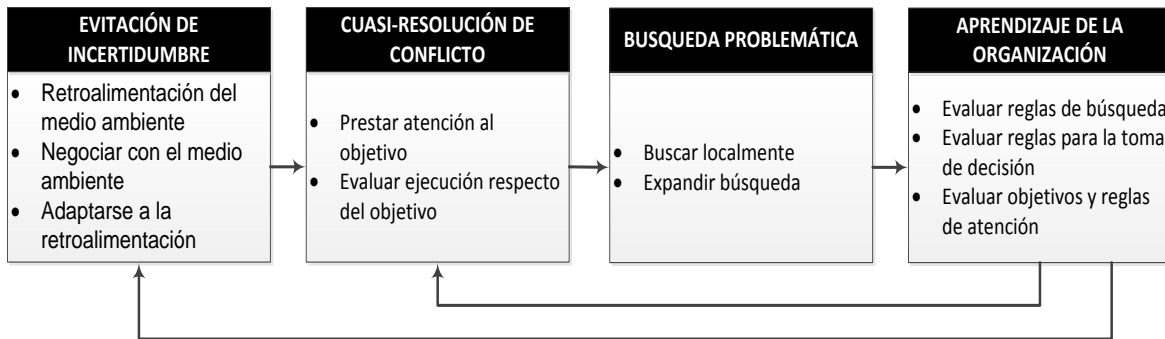
**Figura 13.** Cuatro modelos de toma de decisión de la organización



**Fuente:** (Choo, 1999), **Elaboración:** Propia.

Existe un **modelo para la toma de decisiones de forma racional** desarrollado por Cyert y March, reconocido para tal efecto, el cual se compone de cuatro conceptos: 1. Evitación de la incertidumbre, 2. Cuasi resolución de conflicto, 3. Búsqueda de soluciones de problemas y 4. Aprendizaje de la organización el cual se muestra en la figura. 14 Modelo racional de toma de decisión de la organización adaptado de Cyert y March (Choo, 1999).

**Figura 14.** Modelo racional de toma de decisión de la organización adaptado de Cyert y March



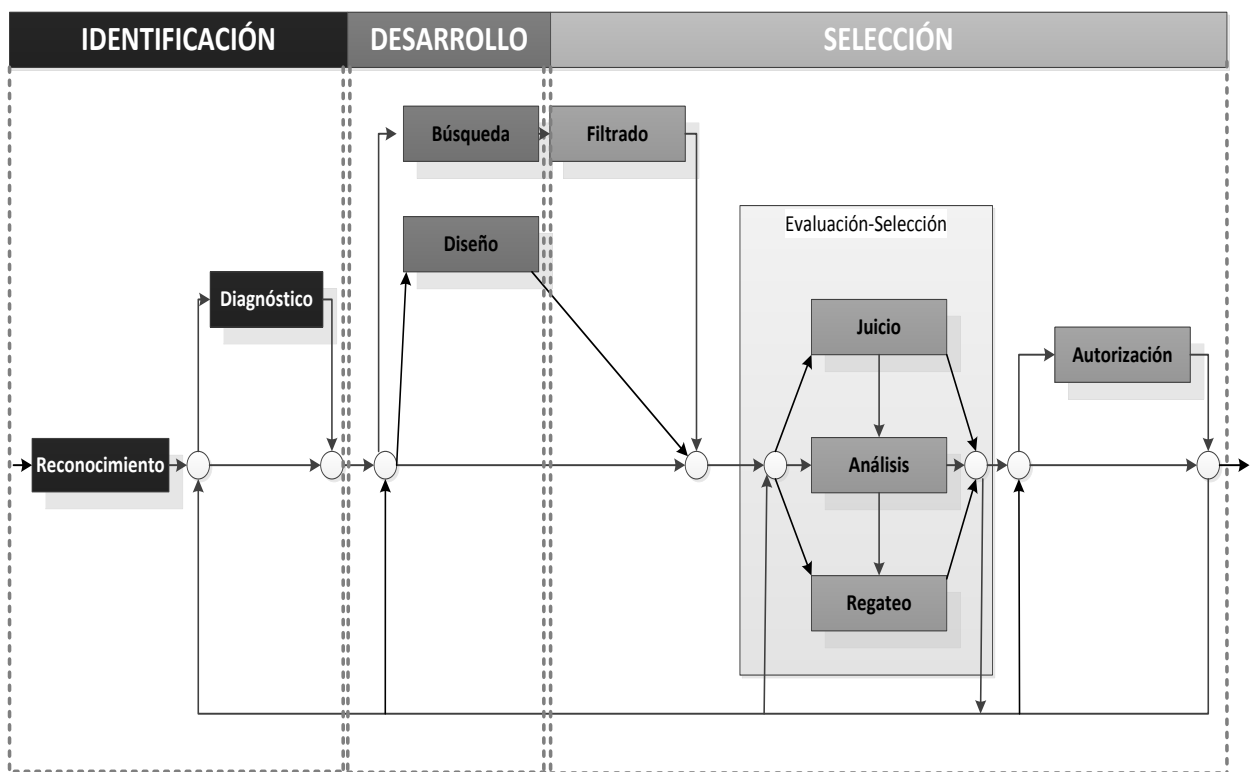
**Fuente:** (Choo, 1999), **Elaboración:** Propia

Es importante resaltar que, las reglas para la manipulación de información definen el sistema de comunicación de la organización, especifican quién se comunicará con quién acerca de qué, y con qué frecuencia, definiéndose los canales “apropiados” del flujo de información que refleje la jerarquía administrativa y la especialización técnica de la organización. Las reglas para filtrado de información especifican qué información se ha de generar y transmitir, las cuales se basan en la especialización y puntos de vista del grupo determinado (entran en juego los intereses personales, para mostrar u ocultar información), y pueden influir de manera significativa en la formación de expectativas de la organización (Choo, 1999).

En cuanto a los **modelos de proceso de la toma de decisiones de la organización**, el más reconocido, es el desarrollado por Mintzberg (1976), que junto con sus colaboradores, lograron discernir las fases y rutinas que sugieren una estructura que sustenta los procesos de toma de decisión. Al reflejar la complejidad y el carácter abierto de las decisiones estratégicas, el modelo tiene gran cantidad de elementos: tres fases centrales de decisión, tres rutinas para el apoyo de la decisión y seis series de factores dinámicos (Choo, 1999).

Las tres fases centrales de decisión son: identificación, desarrollo y selección, como se muestra en la figura 15 Modelo de proceso de toma de decisión estratégica (Choo, 1999).

**Figura 15.** Modelo de proceso de toma de decisión estratégica



**Fuente:** (Choo, 1999), **Elaboración:** Propia

El proceso de decisión se facilita por tres rutinas para el apoyo de la decisión: *rutinas de control de la decisión, rutina de comunicación de la decisión y rutinas políticas* (Choo, 1999).

*Las rutinas para el control de la decisión* guían el proceso de decisión y consisten en planeación de la decisión, lo cual determina los límites del espacio de la decisión y la selección.

*Las rutinas de comunicación de la decisión* recopilan información y la distribuyen, como parte del proceso de decisión; consisten en exploración o escudriñamiento general para buscar información y la revisión pasiva de lo que está disponible; la búsqueda concentrada y la investigación en pos de información sobre una cuestión específica, diseminando la información en las partes interesadas.

*Las rutinas políticas* son importantes en los procesos de decisión estratégica y puede adoptar la forma de regateo, persuasión o apropiación. El regateo se utiliza entre quienes poseen intereses, que tienen cierto control sobre las selecciones que se están haciendo para negociar convenios de ventaja mutua. La persuasión se emplea para llevar a alguien hasta una posición diferente al razonar e influir al diseminar información al inicio de las fases de desarrollo y selección.

**Con respecto al modelo político**, este existe en todas las instituciones, pero debiendo ser equilibrado y no ser el principal actor en la toma de decisiones, ya que estas se toman por el manejo de la información con deficiente sustento o en su caso ocultamiento de la misma, para efecto de tener beneficios propios individuales o de un grupo, por lo que la toma de decisiones se aleja de los procesos y mejoramiento del desempeño institucional. Los intereses de la institución se yuxtaponen con los personales y los de los grupos internos, creando

los actores, sus propias realidades subjetivas, ambiguas y que no coinciden con lo que está ocurriendo en la institución o que esta necesita, sin llegar a alinearse a los fines que se persiguen de mejora y desempeño institucional. Puesto que los fines y objetivos de la institución se negocian entre grupos de participantes, es improbable que cualquier asignación de recursos encuentre una conformidad general. La divergencia de objetivos y la disputa por recursos escasos hacen que la toma de decisión de la institución sea un proceso político por naturaleza.

**Finalmente, en el modelo anárquico**, las decisiones son los resultados de cuatro flujos relativamente independientes de problemas, soluciones, participantes y oportunidades de opción. *Los problemas* son puntos de descontento con actividades presentes o desempeño que exige atención y se han identificado como presentes en la institución. En cambio, *las soluciones* son productos e ideas que propone alguien (o un grupo) para su adopción, son respuestas que buscan una pregunta; las soluciones existen independientemente de los problemas, ya que los miembros de la institución, prevén problemas al sentirse atraídos hacia una idea e insistir en ella como una opción lógica prescindiendo del problema. *Los participantes* van y vienen en una situación en la que se ha de tomar una decisión, estos traen consigo sus propias preferencias y percepciones sobre cómo reconocer o definir un problema o solución. *Las oportunidades* de opción son ocasiones en las que se espera que una institución tome una decisión, como cuando se adjudican contratos, se contrata a personal y se asignan presupuestos, proporcionando un medio para que converjan flujos de problemas, soluciones y participantes.

## **2.2.5 Pensamiento sistémico**

El pensamiento sistémico se define como la actitud del ser humano que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis y comprensión, integra tanto el análisis de las situaciones, como el planteamiento de hipótesis dinámicas que proponen soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos interconectados que se relacionan y tienen efectos los unos con los otros, llegando a conformar una estructura de lo que se define como “sistema” y su entorno. Es por tanto, el pensamiento sistémico, una disciplina para ver totalidades, es un marco para ver interrelaciones en lugar de cosas aisladas, para ver patrones de cambio particulares, totales, de cambio, es base de las organizaciones (Senge, 2005).

Un sistema, es una entidad que mantiene su existencia y funcionamiento como un todo a través de las interacciones de sus partes; bajo esta perspectiva, el sistema se considera como un elemento dotado de múltiples interacciones y propiedades, el cual tiene un fin común donde todas las partes aportan una contribución para cumplirlo (García, 2010).

Las ideas fundamentales de pensamiento sistémico no han cambiado significativamente sobre los años; éstas generalmente expresan lo siguiente:

En el ámbito organizacional, es posible ver a la organización, ya no como una suma de sus partes que trabajan aisladas cumpliendo objetivos independientes, sino que dicha organización puede ser el resultado de todas las interacciones entre los elementos de la compañía, considerando que todos los elementos poseen una fuerte influencia y que los comportamientos emergentes o resultados (positivos o negativos) de la misma dependen de la sinergia, comunicación, conexión, fuerza de trabajo y toma de decisiones que surgen a nivel de cada elemento (Basurto, 2005).

Lo anterior implica que el resultado final está condicionado por los intereses y valores que posean los entes involucrados; por tal motivo, es fundamental apuntar a que exista un interés común centrado en la necesidad de la conservación de la compañía. De manera específica, el enfoque sistémico, aplicado en las organizaciones, plantea una visión interconectada y multidisciplinaria que posibilita analizar a la institución de manera integral, permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias.

Así, y viendo a la organización como una entidad integrada, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado con características y realimentaciones sistémicas, se está en capacidad de poder detectar las problemáticas y procesos de cambio que ocurren dentro de la misma. Esto implica adoptar entendimiento del desarrollo y evolución del talento humano, del uso de recursos, del avance tecnológico, de la gestión del conocimiento, de la implementación de los modelos organizacionales y de los procesos de toma de decisión.

De forma recurrente, se siguen tres principios básicos del pensamiento sistémico en torno al modelamiento de los sistemas: La articulación del problema, el análisis de sistemas y el uso de modelos (Rodríguez, 2003) los cuales se explican brevemente:

*La articulación del problema*, es el paso en el cual el modelador se cuestiona sobre el problema a resolver., es aquí donde se identifica el problema real a estudiar, sin dejarse sesgar por los síntomas o por las dificultades que ocurren en el mismo. En este paso debe identificarse el límite y la resolución del modelo y el propósito fundamental del estudio, por lo que es adecuado discutir en grupo con expertos en el área, realizar una investigación histórica de las

dinámicas del fenómeno, recolectar datos que ayuden a revelar tendencias y usar observación directa.

La idea base del *análisis de sistemas*, es generar un entendimiento profundo de los objetos de estudio o sistemas de interés, y a partir de este conocimiento poder predecir el comportamiento de tales sistemas en el futuro. Se entiende como sistema el objeto de estudio que tiene una colección de componentes que están relacionados unos con otros o que interactúan entre sí de varias maneras. Algunos de estos componentes a menudo se juntan con otros sistemas o componentes externos estableciendo aún más relaciones. El entorno fuera del sistema es conocido como ambiente y algunas veces es conveniente pensar que el sistema y el ambiente están separados por un límite donde puede haber transferencia o flujos de información (Basurto, 2005).

Un sistema que no comparte flujos (información, material, etc.) con el ambiente es llamado sistema cerrado; de manera contraria es llamado sistema abierto, un sistema que comparte flujos e información con el ambiente. Son llamados insumos, aquellos elementos o flujo de información que entran al sistema y por el contrario, se llaman productos o resultados aquellos que salen del sistema hacia el ambiente (Garcia, 2010).

La manera en la cual un sistema es visto y definido depende del nivel de resolución en el cual es adoptado. Un componente que es visto a un nivel grueso de resolución puede tener una estructura interna y un número de componentes distinto a comparación con un nivel más fino de resolución. El nivel de resolución apropiado depende de los propósitos de análisis y debe ser escogido en relación con la efectiva formulación de problema y la facilidad con la cual una solución puede ser obtenida. Adicionalmente, existen tres niveles de escogencia de escala: la *escala espacial*, relacionada con el número de unidades espaciales o zonas que serán usadas en el análisis; la *temporal*, que se refiere a las unidades de tiempo, y

*la sectorial* que está implicada con el número de tipos de componentes a involucrar en el análisis (Rodríguez, 2003).

Por otro lado las variables del sistema son clasificadas como: variables endógenas, exógenas y de estado. Las variables endógenas, también conocidas como variables internas, surgen a partir de la interacción de los elementos del sistema. Las variables exógenas, a diferencia, son aquellas que son atribuidas por el ambiente. Las variables de estado establecen las características que definen las distintas fases del sistema.

De esta manera, los distintos valores asignados a las variables representan las particularidades y las dinámicas en el tiempo del sistema. Igualmente, existen otros elementos llamados parámetros que actúan como valores fijos, que describen aspectos de la estructura y son inalterables durante todo el horizonte de estudio.

Finalmente, para efecto del modelamiento, el comportamiento del sistema debe ser representado por formulaciones lógicas que describan las interacciones o asociaciones entre los componentes, para que en este análisis, sea posible, identificar las propiedades emergentes de los sistemas que no se observan al mirar tan solo sus partes individuales, y otorga la posibilidad de predecir el comportamiento sistémico, rompiendo con paradigmas de funcionamiento (García, 2010).

Los tres principios básicos del pensamiento sistémico, en torno al modelamiento de los sistemas son: la articulación del problema que constituye la identificación y elaboración estructurada de los sistemas, el análisis de sistemas que involucra toda la conceptualización del pensamiento sistémico para entender los sistemas, y el uso de modelos, a través de la aplicación de diversas

herramientas de ingeniería para representar las inferencias identificadas en los procesos sistémicos.

Existen tres importantes herramientas del pensamiento sistémico: *los diagramas causales*, que son estructuras que definen los ciclos de realimentación de los sistemas, *los arquetipos*, que son estructuras generales que definen los comportamientos de los sistemas y el *análisis de complejidad* que busca representar sistemas con altos números de variables e interacciones.

En la práctica para resolver un problema, el pensamiento sistémico nos ofrece una serie de preguntas que es necesario contestar para comensar a resolverlo, siendo las primeras ¿Qué quiero?, ¿Qué tengo?, que al contestarlas para lograr la meta, se forma un bucle de retroalimentación equilibrante que es impulsado por la diferencia entre lo que se tiene y lo que se desea tener. Enseguida, se debe preguntar ¿Qué evita que este problema se resuelva?, ¿Cómo se mantiene este problema?, ¿Qué estoy haciendo que hace que el problema se mantenga?; estas preguntas permiten identificar la estructura del problema (Castañeda, 2002).

Lo siguiente es ver en la retroalimentación que se tiene al contestar las preguntas ¿Cuáles son mis resultados hasta ahora?, ¿Qué he aprendido de ello?. Y finalmente se debe observar los modelos mentales que se tienen acerca del problema producto del conocimiento tácido, al contestar las preguntas ¿Qué estoy suponiendo acerca del problema?, ¿Qué estoy suponiendo acerca de las personas implicadas? (Castañeda, 2002).

## 2.2.6 Modelos mentales

La clave para pasar de la realidad sistémica, a un modelo mental, es ver círculos de influencia en vez de líneas rectas. Este es el primer paso para romper con el marco mental reactivo que se genera inevitablemente con el pensamiento “lineal”; por lo que cada círculo cuenta una historia, que al seguir los flujos de influencia, se observan patrones que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones (Basurto, 2005).

De cualquier elemento de una situación, podemos trazar flechas que representen la influencia sobre otro elemento; es así que un buen pensador sistémico, sobre todo en un ámbito empresarial, es alguien que puede ver el funcionamiento simultáneo de cuatro niveles: acontecimientos, pautas de conducta, sistemas y modelos mentales (Senge, 2005).

Un modelo mental son las ideas o creencias que se usan para guiar ciertas acciones, explican causas y efectos para dar significado a la experiencia, basándose en primera instancia del conocimiento tácito (Castañeda, 2002).

Los modelos mentales, en la práctica se crean y mantienen en cuatro maneras: *Por supresión*, para ello se selecciona y filtra la experiencia, bloqueando algunas partes. *Por construcción*, se crea algo que no está allí. *Por distorsión*, se distorsiona la experiencia y se inserta diferentes significados en ella, y *por generalización*, se toma una experiencia y se usa como modelo para representar toda una clase de experiencias (Castañeda, 2002).

Para tener modelos mentales sistémicos, en la práctica se sugiere: Admitir que sus modelos son su mejor conjetura por el momento y esté a la casa de otros, tenga intereses amplios, sientase agusto con la ambigüedad, tenga curiosidad por experiencias que parezcan contradecir sus modelos y préstelos atención especial,

tenga un horizonte de tiempo amplio para buscar la retroalimentación, enfrente un problema y observe las imposiciones que está haciendo acerca de la situación misma, busque relaciones entre eventos, vea cómo encajan entre sí, busque bucles y círculos de causa-efecto, esto último es el efecto de una causa como causa de otro efecto contestando los cinco ¿Por qué? y ¿Es esa la única razón? de cada una de sus respuestas (Castañeda, 2002).

### **2.2.7 Dominio personal**

La práctica tradicional del dominio personal se centra en un cambio de la perspectiva acerca de la relación de la persona con el mundo. Con ello, la persona deja de ser “reactiva”, esto es alguien que reacciona solo ante los acontecimientos sin verlos llegar, para ser “creativa”, alguien que crea el futuro que desea y actúa en consecuencia en el presente previendo y anticipándose. Cuando las personas practican el dominio personal, puede iniciarse además en una tercera orientación, la “interdependiente”, en la cual la persona y el mundo están íntimamente relacionados (Basurto, 2005).

De esta forma, el cambio de orientación es decisivo, afecta cada aspecto de la capacidad de una persona para participar en la creación de organizaciones inteligentes, así como, afecta el modo en que los individuos obtienen conocimientos a partir de la experiencia, comprenden los sistemas, actuando sobre ellos y crean visiones; para ello aprenden a aprender, y adquieren aprendizaje continuo cuando lo requieren. El dominio personal surge cuando se puede pasar deliberadamente de una orientación de forma “reactiva”, “creativa” e “interdependiente” conforme a la situación (M. Senge, 2005).

### **2.2.8 Aprendizaje en equipo**

Actualmente en esta sociedad del conocimiento, existe una creciente necesidad de dominar el aprendizaje en equipo en las organizaciones, mismo que es uno de los elementos base de las instituciones inteligentes. Trátese de equipos administrativos, equipos de desarrollo de productos o fuerzas de tareas múltiples, los equipos se están transformando en la unidad clave de aprendizaje en las organizaciones. Todas las decisiones importantes se toman en equipo y el aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizacional (Basurto, 2005).

Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizacional. Esto ocurre, si los equipos aprenden, se transforman para aprender a través de la organización y los nuevos conceptos se llevan a la práctica, y las nuevas aptitudes se pueden comunicar a otros individuos y otros equipos (Senge, 2005).

Es así que los logros del equipo pueden fijar el tono y establecer una pauta para aprender conjuntamente para la organización y el aprendizaje en equipo supone aptitudes y conocimientos individuales, pero es mayoritariamente una disciplina colectiva. Lo que implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos (Robbins, 2004).

En la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones con el objetivo principal como de cualquier juego es el ganar, y en este caso ganar significa lograr que el equipo contrario acepte nuestros puntos de vista. El énfasis en el acto de ganar, sin embargo, no es compatible con la prioridad de la coherencia y la verdad, para lograr un cambio de prioridades se necesita del “diálogo” (Robbins, 2004).

En el diálogo existe la exploración libre y creativa de los asuntos complejos y sutiles, donde se *escucha* a los demás y se suspenden las perspectivas propias, el grupo tiene acceso a una mayor “reserva de significado común”, a la cual no se puede tener acceso individual (Robbins, 2004).

Para que el aprendizaje de equipo, sea eficiente se requiere de una buena comunicación grupal, romper con los paradigmas, como “el conocimiento es poder” entre otros, creados en la mente de los individuos que obstaculizan compartir el conocimiento adquirido de forma individual; además de romper con celos profesionales, tener un dominio del ego al no ser protagonistas en ciertas soluciones de problemas o temas que no se dominan; tener un nivel alto de inteligencia interpersonal, esto es ordenar los pensamientos e ideas, controlar el efecto del stress, comprender nuestros sentimientos, leer nuestro lenguaje corporal y el de los demás.

Lo anterior, permitirá a los miembros del equipo, interactuar en un clima de respeto mutuo, existiendo confianza, retroalimentación objetiva de la información y conocimientos más completos, con diversidad de puntos de vista, generando sinergia y valoración, asumiendo responsabilidades y conduciendo a un sentido de pertenencia hacia el equipo y la institución, con un enfoque hacia el logro integral de las metas.

### **2.2.9 Teoría general de sistemas**

El enfoque de sistemas, proporciona una estructura para visualizar factores ambientales, internos y externos, en un todo. Permite reconocer tanto la colocación como el funcionamiento de los subsistemas.

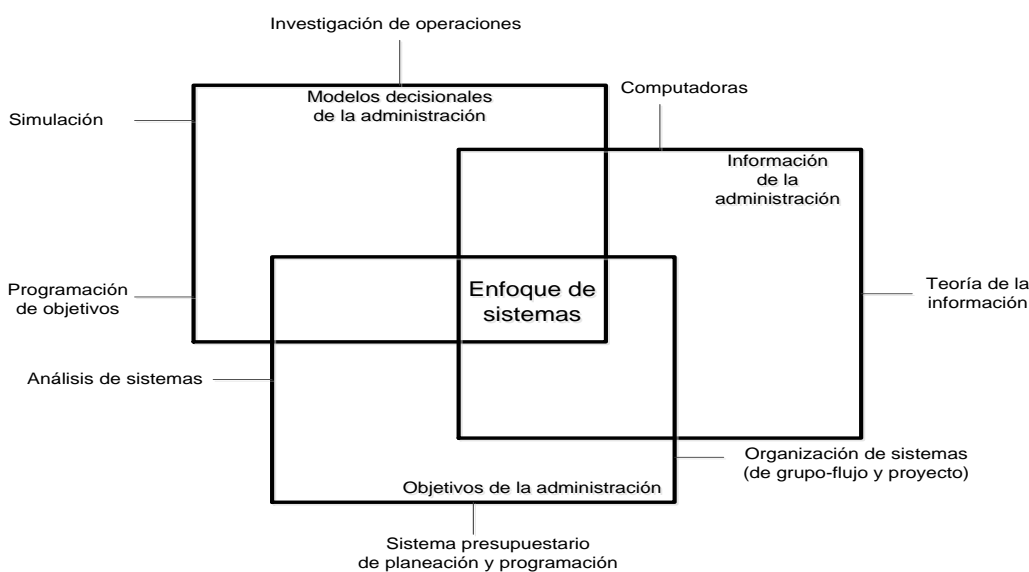
Lo que lleva al estudio de las interrelaciones entre los elementos del sistema (subsistemas), para lograr un objetivo común, permitiendo generar

alternativas de estructura orgánica o agrupamiento de los elementos que pertenecen al sistema, para responder a los requerimientos de eficacia del objetivo y de eficiencia del proceso para alcanzarlo.

Por tanto, los criterios de sistema para los organismos, dependerán de la forma en que se definan los subsistemas de los distintos niveles de separación, con una intención estratégica de coordinación y operativa, y de las interrelaciones entre ellos. (Rodríguez, 2003).

El enfoque de sistemas de la administración, se integra y apoya en tres grandes raíces históricas: Análisis de sistemas y procedimientos de flujo de información; la revolución organizacional, que subraya objetivos de sistemas y la investigación de operaciones, que utiliza modelos de decisión, como se muestra en la figura 16 enfoque de sistemas de la administración.

**Figura 16.** Enfoque de sistemas de la administración

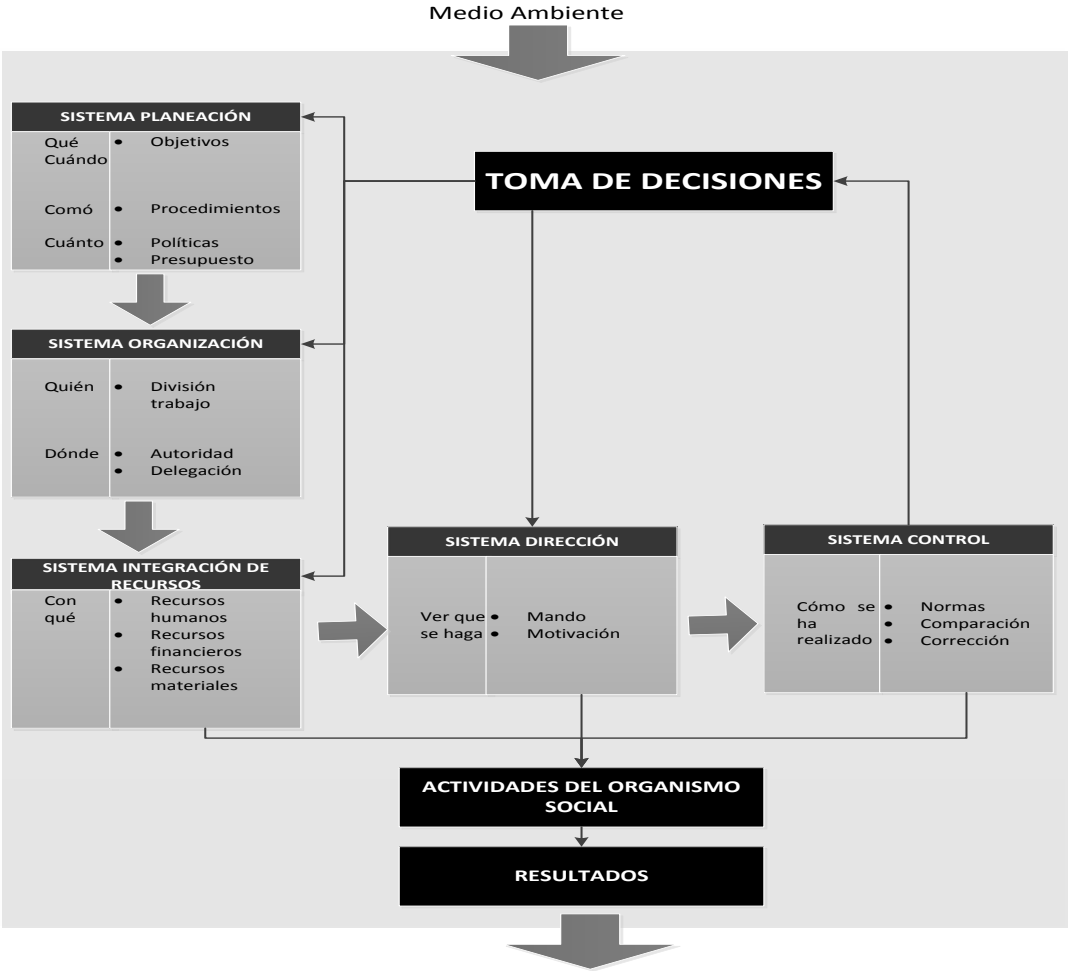


**Fuente:** (Rodríguez, 2003), **Elaboración:** Propia

Es importante para las instituciones inteligentes, el generar un estilo de administración por sistemas y la división estructural del comportamiento de un organismo social, ya que, este contempla la trascendencia como uno de los

principios fundamentales, es decir, la importancia que posee, el tener en cuenta el efecto que tienen las decisiones tomadas, acerca de un sistema sobre otro, que pueden ser conocidos en grado diferente. Con ello se busca, una administración participativa, siendo una forma bajo la cual se puede llevar a cabo un plan de controlar y optimizar los efectos de esa trascendencia. El administrador debe adoptar, una postura de desarrollo de sus funciones que esté enfocada a las variables de planear, organizar, integrar recursos, dirigir y controlar como un proceso; en la figura 17 se muestra el proceso de administración como sistema (Rodríguez, 2003).

**Figura 17.** Proceso de administración como sistema



**Fuente:** (Rodríguez, 2003), **Elaboración:** Propia

La teoría de sistemas aplicada a la administración, se esfuerza en encontrar las relaciones y conexiones entre tipos de relaciones, generando modelos de procesos, para generarlos se conceptualiza la entrada, el sistema a analizar y la salida, existiendo retroalimentación para mejora, viéndolo como un proceso. En la figura 18 se muestran los nexos que existen, entre los tipos de relaciones, de responsabilidad y de autoridad.

**Figura 18.** Nexos que existen entre los tipos de relaciones, de responsabilidad y de Autoridad

RELACIONES	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquía</li> <li>• De cooperación o consejo</li> <li>• De transmisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• General</li> <li>• Especializada</li> <li>• De comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De decisión directa</li> <li>• De decisión indirecta</li> <li>• De ejecución</li> </ul>

**Fuente:** (Rodríguez, 2003), **Elaboración:** Propia

Es importante definir, que con el enfoque de teoría de sistemas, cuanto más importante sea un organismo, mayor será la importancia de su estructuración, por existir mayor número de empleados y de funciones, lo que será más difícil situarlos y actualizar una estructura organizacional. Por tanto un administrador debe de apoyarse en técnicas para diseñar la forma sistemática una organización; existiendo en la práctica una gran diversidad de técnicas de organización, pero siendo las más importantes cuatro de ellas: los organigramas, el manual de la organización, la carta de actividades y el análisis de puestos (Rodríguez, 2003).

Los organigramas son de suma importancia para utilizar la teoría de sistemas en la administración, para que posteriormente se puedan hacer los objetivos particulares de cada función, y en consecuencia, conlleve a generar los indicadores de gestión medibles, los cuales son monitoreados en tiempo recurrente para saber el desempeño institucional en indistintos procesos, departamentos o condiciones de trabajo. En la figura 19 se observa la clasificación

de los organigramas en tres grupos de acuerdo a si contenido, ámbito de aplicación y presentación (Rodríguez, 2003).

Cabe mencionar que para efecto de poder analizar la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente, en este proyecto se realizó un organigrama estructural actualizado y un organigrama de funciones, de los cuales, este último no se tenía en la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

**Figura 19.** Esquema de clasificación de los organigramas con enfoque de sistemas

CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Por su contenido	1.1 Estructurales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestran sólo la estructura administrativa del organismo social.</li> </ul>
	1.2 Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.</li> </ul>
	1.3 Integración de puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destacan dentro de cada unidad, los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.</li> </ul>
2. Por su ámbito de aplicación	2.1 Generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentan toda la organización y sus interrelaciones, se llama también carta maestra.</li> </ul>
	2.2 Específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.</li> </ul>
3. Por su presentación	3.1 Verticales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representan a las unidades, ramificaciones de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior.</li> </ul>
	3.2 Horizontales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando el título al extremo izquierdo.</li> </ul>
	3.3 Mixtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representan a la estructura, utilizando combinaciones verticales y horizontales.</li> </ul>
	3.4 De bloque	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son una variante de los verticales y sirve para representar un mayor número de unidades en espacios.</li> </ul>

Fuente: (Rodríguez, 2003), **Elaboración:** Propia

### **2.2.10 Herramientas tecnológicas en las instituciones inteligentes**

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), a veces denominadas nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) son un concepto muy asociado al de informática. Una empresa con futuro ya no puede ser entendida, y menos aún gestionada, sin tener en cuenta los sistemas de información, más aun que las instituciones tradicionales tienden a convertirse en instituciones inteligentes (Basurto, 2005).

Dicho de otra forma, la digitalización de la empresa es una de las condiciones necesarias para asegurar su viabilidad en el futuro. La utilización inteligente y eficiente de las tecnologías de la información facilita el incremento de productividad, automatiza procesos, vincula datos en tiempo real, incrementa el nivel de información y la mejora de la explotación del conocimiento de la empresa (Arriaza & Berumen, 2008).

Sin embargo, la simple instalación de sistemas de información en la empresa no garantiza de forma automática el aumento de la productividad ni el intercambio de conocimiento entre sus miembros.

De esta forma, aunque es obvio que automatizar las nóminas resulta más eficiente (en término de costos) que hacerlas a mano, la informatización de este proceso no contribuye mucho a hacer la empresa más competitiva. En cambio, la aplicación de tecnologías de la información para aumentar la eficacia de los procesos críticos, allí donde se genera el valor principal para el cliente, puede tener importantes consecuencias.

La digitalización de la empresa se tiene que entender como la aplicación de tecnologías de la información a su cadena de valor, por consiguiente requiere de diversos planteamientos.

Primer planteamiento. Determinar las actividades internas y externas de la empresa, para ello se sugiere contestar las preguntas ¿Qué se debe hacer “dentro” de la empresa?, ¿Qué podemos externalizar?. Asumiendo que las tecnologías hoy disponibles permiten trabajar en red mediante la conexión de los procesos de la empresa con los de las empresas subcontratadas (Arriaza & Berumen, 2008).

Segundo planteamiento. Seleccionar las tecnologías de la información más adecuadas para la empresa, por lo que la empresa tiene que conocer muy bien cuáles son las tecnologías disponibles en el mercado y hacer una lectura en clave del propio negocio. O sea, se deben entender las posibilidades que ofrecen las tecnologías y, entonces, pensar en la forma en que estas tecnologías pueden transformar tanto las bases del negocio como las funciones del mismo (Arriaza & Berumen, 2008).

Tercer planteamiento. Diseñar e implementar en la empresa las tecnologías de la información de forma eficiente e inteligente, por lo que la empresa tiene que entender que las tecnologías de la información no son una simple anécdota, sino que son una estrategia empresarial. Hay necesariamente una curva de aprendizaje en la explotación de tecnologías en la empresa, y requiere de aprender a utilizarlas, esto forma parte del conocimiento diferencial que la empresa tiene que ir construyendo. La empresa puede recurrir a especialistas para diseñar e implementar sus sistemas de información, pero es importante que se desarrolle su propio modelo de explotación de las tecnologías de la información de forma eficiente e inteligente; estas tecnologías son sólo una herramienta y su

utilización es lo que diferencia a unas empresas de las otras (Arriaza & Berumen, 2008).

Cuarto planteamiento. Ésta es ya una economía de la innovación. En el caso de organizaciones de nuevas creación, la innovación estriba en el desarrollo de nuevos productos y el éxito depende de la difusión y aceptación de estos nuevos productos por parte del mercado. En el caso de organizaciones ya establecidas, los productos, disponen de un diseño estándar que todos los competidores utilizan, y la innovación tiene que venir fundamentalmente de la mejora de los procesos. En ambos casos, en la innovación de productos y en la mejora de los procesos, las tecnologías de la información se demuestran herramientas de mucha utilidad (Arriaza & Berumen, 2008).

La mayor disponibilidad de banda ancha (10 Mbit/s) ha permitido una mayor sofisticación de la oferta descrita, se puede acceder a la TV digital, vídeo bajo demanda, juegos online, etc. El cambio principal que las posibilidades tecnológicas han propiciado la aparición de fórmulas de cooperación entre usuarios de la red, donde se rompe el paradigma clásico de proveedor-cliente.

La aparición de comunidades virtuales o modelos cooperativos han proliferado los últimos años con la configuración de un conjunto de productos y formas de trabajo en la red en tiempo real a distancia, que se han recogido bajo el concepto de Web 2.0. Son servicios donde un proveedor proporciona el soporte técnico, la plataforma sobre la que los usuarios auto-configuran el servicio (Garcia, 2010).

Un sinónimo ha surgido y es la Web 3.0, que es el concepto a través del que gira esta nueva concepción de la Red, es la Web Semántica. Esta consiste en una nueva concepción del entorno web para un uso más natural por parte de los usuarios, desapareciendo la búsqueda por palabras clave para dar paso a la

búsqueda por necesidades y en forma de expresión humana natural. Se trata de utilizar un lenguaje similar al que se usa en la vida cotidiana, lo que conlleva además la aparición de software que permita codificar correctamente esta información para devolver resultados lo más personalizados posible.

Otra de las características apuntadas para esta Web 3.0 es la creación de un gran base de datos para dotar de nuevas posibilidades a los buscadores, enfocadas a la Inteligencia Artificial (que haría referencia al correcto funcionamiento de esta Web Semántica a través de una interpretación inteligente de datos) o la geolocalización, así como el trabajo en línea en tiempo real en un solo documento, con opción de video llamada, compartir archivos de cualquier índole, plataformas, enlaces de equipos de cómputo para revisar archivos y muchas otras mejoras, las cuales no dejaran de seguir innovándose, por consiguiente el Internet es un ambiente sumamente dinámico que revoluciona los medios de comunicación y aprendizaje del personal en las instituciones inteligentes emergentes.

Las TIC's facilitan el trabajo de presentar el producto a los clientes y conseguir ventas de muchas maneras distintas, por ejemplo (Arriaza & Berumen, 2008):

- El correo electrónico permite enviar todo tipo de información y forma de comunicar con los clientes. A estos, se les puede remitir un catálogo de productos, una felicitación de navidad o un boletín de noticias, sin prácticamente ningún costo.
- Una página web donde exponer nuestros productos permite que los clientes interesados encuentren nuestros productos fácilmente en Internet y contacten con nosotros. También permite transmitir al mundo nuestra filosofía de empresa.

- Un sistema de gestión de clientes informatizado (también conocido por sus siglas en inglés como CRM) nos permite conocer mejor a nuestros clientes, analizando sus hábitos y su historial de compras. Así podemos planificar mejor nuestras acciones de venta y también gestionar de forma eficaz de las diferentes áreas de negocio de la empresa.

De manera análoga al área de Marketing, las TIC's también permiten mejorar la gestión financiera (en la contabilidad, la banca electrónica o la facturación electrónica), la logística y la distribución (en el seguimiento de flotas, la gestión de almacén, el comercio electrónico), los recursos humanos (en la formación a distancia e-learning, la gestión del conocimiento, el seguimiento personalizado), la producción y los (Chiavenato, 2010).

## **2.2.11 Herramientas de dirección estratégica**

### **a. Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el patrón general de conducta, prácticas, creencias y valores que los miembros comparten, se puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Habitualmente impone el "tono" de una organización y establece reglas tácitas de comportamiento para la gente. Los lemas de muchas compañías suelen dar una idea general de aquello en lo que cree una empresa en particular (Koontz & Weihrich, 2004).

Por otra parte, las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización y su comportamiento, ya que a través del aprendizaje continuo de su personal y del aprendizaje organizacional generado;

los valores, creencias, necesidades, expectativas, políticas, normas y demás atributos, se someten a procesos de sensibilización para el cambio, por lo que los elementos de una conducta aprendida pueden ser compartidos y transmitidos por los miembros de la organización (Luna & Pezo, 2005).

La cultura cumple con varias funciones en el ámbito de una organización, siendo que: Define los límites del personal, es decir, los comportamientos diferenciales de unos y otros; transmite sentido de identidad a sus miembros; facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses del individuo; incrementa la estabilidad del sistema social; vincula y ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir (Luna & Pezo, 2005).

El éxito de los proyectos de transformaciones al interior de una organización depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno. La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas para sus miembros; y estas se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de supervisión. Por tanto el aprendizaje y la capacitación continua deben orientarse a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, a cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración hacia una cultura organizacional propia (Luna & Pezo, 2005).

Para el gestor tecnológico es fundamental determinar con exactitud qué tipo de cultura es la predominante en su organización y cuáles son las nuevas características que identifican la nueva cultura, en caso de que encuentre necesario introducir los cambios en la misma.

La cultura organizacional para adoptar en las instituciones inteligentes, debe ser las características de una cultura flexible e innovadora, con valores compartidos descritas en la figura 20.

**Figura 20.** Características generales de una cultura organizacional flexible e innovadora con valores compartidos.

<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE E INNOVADORA CON VALORES COMPARTIDOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los integrantes de la empresa se sienten parte de un equipo que juega, participa, asume riesgos y está dispuesto a poner lo mejor de sus capacidades para sacar adelante la visión y compromisos de la institución.</li><li>• Todos tienen la percepción de buscar y aprovechar las oportunidades; para ello se crean mercados de trabajo en tiempo real y se buscan las personas y la tecnología que lo permita.</li><li>• Los directivos buscan crear un clima de confianza, de tolerancia al error, pues lo entienden como una fuente de conocimiento, de mejora y de éxito.</li><li>• Basa su trabajo permanente y sostenido en programas de mejoramiento continuo.</li><li>• Establece políticas claras de incentivo y promoción de la creatividad y la capacidad innovadora.</li><li>• Permanente preocupación por el desarrollo humano y alta incorporación tecnológica.</li><li>• Se promueve la responsabilidad, la creatividad y la innovación como parte de la dinámica institucional.</li><li>• Influye en el desempeño y en la satisfacción con el trabajo. Los empleados esperan ciertas recompensas, estímulos, reconocimientos y hasta frustraciones, basados en la percepción de la cultura de la organización.</li><li>• Se dirigen la visión, las estrategias y las acciones, para que en conjunto funcionen como sistema dinámico de la cultura organizacional.</li><li>• Maximizar el valor del capital intelectual de la empresa, administrar el conocimiento del cliente, mejorar el manejo de la información y especialidad en explotar el conocimiento del personal.</li></ul>

**Fuente:** (Luna & Pezo, 2005), **Elaboración:** Propia

## **b. Gestión del cambio**

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

La gestión del cambio no consiste solo en implantar nuevos modelos de gestión aprovechando los cambios del entorno empresarial para el bien de la institución, además, debe ser flexibles y desarrollar una aguda percepción para

anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia; se recomienda constantemente en plantear preguntas más que en buscar respuestas, en orden de obtener procesos de renovación continuos y exitosos (Chiavenato, 2010).

Los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, que se basan en la innovación permanente, son ahora una constante a implementar en las instituciones inteligentes (Basurto, 2005).

Una institución que desee instrumentar un plan de acción para el cambio puede llegar a conseguirlo si las estrategias son pensadas para sus necesidades, se consigue la participación de los involucrados y no se presentan contingencias de gran impacto, independientemente del estado en que se encuentre; existen muchos factores que pueden influir en la consecución de las metas u objetivos del cambio, y otros que por el contrario, lo dificultan; algunas condiciones pueden facilitar la transición e implica que la alta dirección puede ir las estimulando para crear el ambiente propicio que coadyuve en la rápida consecución del éxito (Chiavenato, 2010).

### **c. Liderazgo en instituciones inteligentes**

En las instituciones inteligentes consideran que el liderazgo debe ser tal, que conduzca hacia los resultados maximizados con el manejo de las capacidades y aprendizaje acumulado del personal, por tal motivo se enfoca en el manejo y utilidad del conocimiento de las personas (Basurto, 2005).

El liderazgo que más se adecua a este enfoque es el “Liderazgo Situacional”, cuyos autores son Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson, es su libro de “Administración del comportamiento organizacional:

Liderazgo Situacional”, se basa en ideas fundamentales de la ciencia aplicadas de la conducta, que se ha implementado en compañías de Fortune; por ello en este apartado se explicara dicho liderazgo por su importancia en manejo de personal y directivos hacia una mejor comunicación, desempeño y aprendizaje organizacional.

El liderazgo situacional se basa en la interacción de (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de la tarea) por el líder; (2) el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda y (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea. Para saber que estilo de liderazgo utilizar con individuos o grupos depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer influencia (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998).

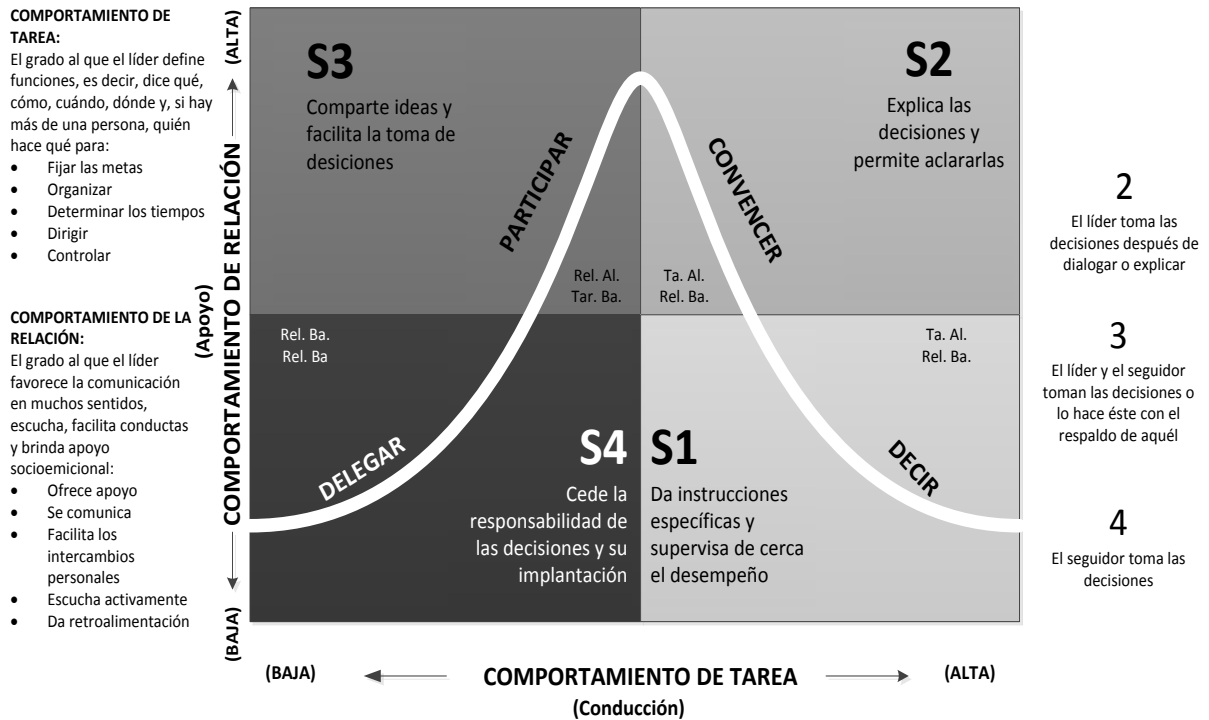
Cabe definir, *al comportamiento de tarea*, como el grado al que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o el grupo, este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién.

Por otro lado, *el comportamiento de relación* se define como el grado al que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones, tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

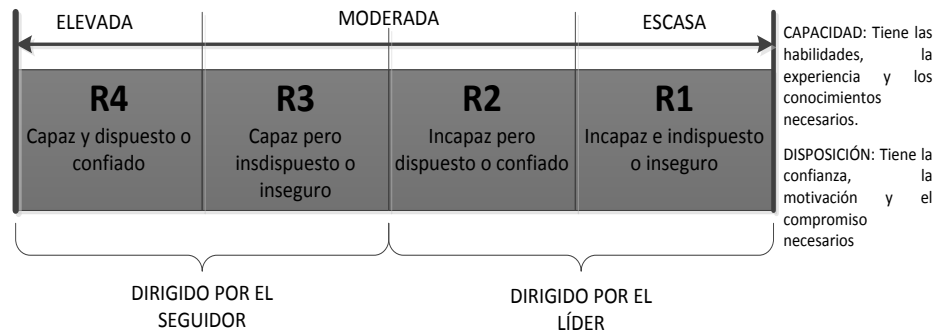
En la figura 21 se establece el “Modelo ampliado de Liderazgo Situacional”, que es una ayuda básica y completa para (1) diagnosticar el nivel de preparación, (2) adaptarse y elegir los estilos de liderazgo de mayor probabilidad y (3) comunicar los estilos de manera eficaz para influir en el comportamiento de los demás, por lo que existen cuatro estilos de liderazgo situacionales (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998).

Figura 21. Modelo ampliado del Liderazgo Situacional

### COMPORTAMIENTO DEL LÍDER



### PREPARACIÓN DEL SEGUIDOR



Cuando el comportamiento del líder es el adecuado para el nivel de preparación, se dice que es una equivalencia de probabilidad elevada. Los siguientes terminos descriptores pueden ser de provecho al emplear el Liderazgo Situacional en aplicaciones concretas:

S1	S2	S3	S4
Decir	Convencer	Participar	Delegar
Conducir	Explicar	Alentar	Observar
Dirigir	Aclarar	Colaborar	Supervisar
Establecer	Persuadir	Comprometer	Cumplir

Fuente: (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998), Elaboración: Propia

Ron Campbell del Centro para el Estudio del Liderazgo, ha ampliado el continuo de la preparación del seguidor (R1, R2, R3 y R4) para incluir indicadores conductuales de los cuatro niveles; cada nivel representa una combinación de capacidad y disposición o la confianza del seguidor (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998), como se muestra en la figura 22.

**Figura 22.** Indicadores conductuales de la preparación del seguidor

NIVEL DE PREPARACIÓN DEL SEGUIDOR	INDICADORES	CONDUCTAS EXHIBIDAS
<p><b>R1</b> Incapaz e indispuesto ó inseguro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No realiza la tarea a nivel aceptable</li> <li>Lo limita la tarea</li> <li>No tiene claras direcciones</li> <li>Vacila</li> <li>No termina las tareas</li> <li>Hace preguntas acerca de la tarea</li> <li>Evita la tarea o "pasa el paquete"</li> <li>Está a la defensiva e incomoda</li> </ul>	<p><b>Un R1 incapaz e indispuesto exhibirá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conductas defensivas, de polémica y quejumbrosas</li> <li>Una realización demorada de las tareas</li> <li>Un desempeño sólo por petición expresa</li> <li>Frustración intensa</li> </ul> <p><b>Un R1 incapaz e inseguro mostrará:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un lenguaje corporal de inconformidad: ceño fruncido, hombros caídos, espalda inclinada.</li> <li>Conducta confusa y poco clara</li> <li>Preocupación por los resultados</li> <li>Miedo al fracaso</li> </ul>
<p><b>R2</b> Incapaz pero dispuesto o confiado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansioso o exitado</li> <li>Interesado y sensible</li> <li>Demuestra una capacidad moderada</li> <li>Receptivo a la información</li> <li>Atento</li> <li>Entusiasta</li> <li>Nueva tarea, sin experiencia</li> </ul>	<p><b>Un R2 incapaz pero dispuesto o confiado mostrará:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hablará rápidamente</li> <li>Busca clarificar</li> <li>Asiente con la cabeza; hace comentarios como "sí, lo se", se ve entusiasta</li> <li>Escucha con cuidado</li> <li>Responde superficialmente a las preguntas</li> <li>Acepta tareas</li> </ul>
<p><b>R3</b> Capaz pero indispuesto o inseguro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ha demostrado conocimiento y capacidad</li> <li>Duda en terminar o dar el siguiente paso</li> <li>Parece asustado, abrumado, confundido</li> <li>Parece reacio a trabajar solo</li> <li>Solicita retroalimentación con frecuencia</li> </ul>	<p><b>Un R3 capaz pero indispuesto mostrará:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dudas o se resiste</li> <li>Se siente abrumado por las obligaciones y el trabajo</li> <li>Busca reforzamiento</li> <li>Le preocupa que su desempeño reciba de algún modo un castigo</li> </ul> <p><b>Un R3 capaz pero inseguro mostrará:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestiona su propia habilidad</li> <li>Se concentra en los posibles problemas</li> <li>Carece de autoestima</li> <li>Anima al líder a que se mantenga cerca</li> </ul>
<p><b>R4</b> Capaz y dispuesto o confiado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene al jefe informado del avance de la tarea</li> <li>Puede trabajar en forma autónoma</li> <li>Está orientado a los resultados</li> <li>Comparte las noticias buenas y malas</li> <li>Toma decisiones eficaces acerca de la tarea</li> <li>Se desmuestra según criterios elevados</li> <li>Se da cuenta de la pericia</li> </ul>	<p><b>Un R4 capaz y dispuesto o confiado mostrará:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene informado al jefe del avance de la tarea</li> <li>Hace un uso eficaz de los recursos</li> <li>Es responsable y está orientado a resultados</li> <li>Está informado y comparte la información para simplificar las tareas operacionales</li> <li>Está dispuesto a ayudar a los demás</li> <li>Comparte las ideas creativas</li> <li>"Se hace cargo" de las tareas</li> <li>Cumple sus responsabilidades a tiempo y quizás antes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los estilos apropiados a adoptar por el líder, para efecto de delegar, participar, convencer y decir, en los estilos S4, S3, S2 y S1 de concordancia con el nivel de preparación del seguidor, se generan enfoques eficaces e ineficaces de conducta por parte del líder en cada nivel (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998), mismas que se muestran en la figura 23.

**Figura 23.** Estilos apropiados de conducta del líder y enfoques eficaces e ineficaces

ESTILOS APROPIADOS DEL LÍDER	ESTILO Y ENFOQUES EFICACES E INEFICACES DEL LÍDER	CONDUCTAS APROPIADAS DEL LÍDER FRENTE AL SEGUIDOR
<p><b>S1</b> DECIR (RELACIÓN BAJA Y TAREA ALTA)</p>	<p><b>ESTILO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De las especificaciones: quién, qué, cuándo, dónde y cómo</li> <li>Los papeles están definidas</li> <li>Predomina la comunicación en un sentido</li> <li>El líder toma las decisiones</li> <li>Supervisión estrecha y llamada a cuentas</li> <li>Instrucciones secuenciales</li> <li>Tarea simple y específica</li> </ul> <p><b>ENFOQUE EFICAZ</b> Decir, conducir, dirigir establecer</p> <p><b>ENFOQUE INEFICAZ</b> Exigir, rebajar, dominar, atacar</p>	<p><b>Frente a un R1 incapaz e indispuesto asumirá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asentar directamente hechos concretos</li> <li>Reforzar los pequeños avances</li> <li>Considerar las consecuencias de la falta de rendimiento</li> <li>Verificar los estados emocionales</li> </ul> <p><b>Frente a un R1 incapaz e inseguro asumirá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dar la información acerca de la tarea en cantidades asimilables</li> <li>No abrumar al seguidor</li> <li>Reducir el miedo a los errores</li> <li>Ayudar paso a paso</li> <li>Concentrarse en la enseñanza</li> </ul>
<p><b>S2</b> CONVENCER (RELACIÓN ALTA Y TAREA ALTA)</p>	<p><b>ESTILO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informa quién, cuándo, dónde, cómo y por qué</li> <li>Explica las decisiones y permite las aclaraciones</li> <li>Diálogo</li> <li>El líder toma las decisiones</li> <li>Explica la función del seguidor</li> <li>Pregunta para aclarar el nivel de capacidad</li> <li>Refuerza los pequeños progresos</li> </ul> <p><b>ENFOQUE EFICAZ</b> Convencer, explicar, aclarar, persuadir</p> <p><b>ENFOQUE INEFICAZ</b> Manipular, sermonear, defender, racionalizar</p>	<p><b>Frente a un R2 incapaz pero dispuesto o confiado asumirá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tratar de convencer por la persuasión</li> <li>Verifica que se entiende la tarea</li> <li>Estimular las preguntas</li> <li>Discutir los detalles</li> <li>Explorar las habilidades relacionadas</li> <li>Explicar los “por que”</li> <li>Dar al seguidor los pasos secuenciales (no apresurarlo)</li> <li>Insistir en el “cómo hacerlo”</li> </ul>
<p><b>S3</b> PARTICIPAR (RELACIÓN ALTA Y TAREA BAJA)</p>	<p><b>ESTILO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alienta el flujo de información</li> <li>Escucha activamente</li> <li>El seguidor toma las decisiones</li> <li>Compromiso y comunicación en dos direcciones</li> <li>Apoya la toma de riesgos</li> <li>Facilidad para el trabajo</li> <li>Encomia y fortalece la confianza</li> </ul> <p><b>ENFOQUE EFICAZ</b> Participar, alentar, apoyar, facultar</p> <p><b>ENFOQUE INEFICAZ</b> Proteger, aplacar, condescender, pacificar</p>	<p><b>Frente a un R3 capaz pero indispuesto asumirá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones</li> <li>Saciar la “necesidad de saber” del seguidor</li> <li>Concentrarse en resultados</li> <li>Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea para aumentar su compromiso y motivación</li> </ul> <p><b>Frente a un R3 capaz pero inseguro asumirá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar juntos las decisiones</li> <li>Decidir el siguiente paso</li> <li>Alentar y respaldar</li> <li>Analizar los temores</li> </ul>
<p><b>S4</b> DELEGAR (RELACIÓN ALTA Y TAREA BAJA)</p>	<p><b>ESTILO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Delega las tareas</li> <li>Explicaciones muy generales</li> <li>El seguidor toma las decisiones</li> <li>Supervisión relativamente ligera</li> <li>Verifica las actividades</li> <li>Refuerza los resultados</li> <li>Se mantiene accesible</li> </ul> <p><b>ENFOQUE EFICAZ</b> Delegar, observar, confiar, asignar</p> <p><b>ENFOQUE INEFICAZ</b> Desatender, descargar, evitar, abandonar</p>	<p><b>Frente a un R4 capaz y dispuesto o confiado asumirá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Escuchar las novedades</li> <li>Evitar las cargas excesivas</li> <li>Fomentar la autonomía</li> <li>Practicar una administración general al margen; observar</li> <li>Reforzar la comunicación con los seguidores</li> <li>Ofrecer apoyo y recursos</li> <li>Delegar actividades</li> <li>Fomentar la libertad para correr riesgos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **d. Coaching**

El coaching empresarial es un proceso moderno y efectivo de cambio y mejora, enfocado al capital humano de una empresa con el fin de liberar su potencial, optimizar su desempeño, elevar su motivación y satisfacción, y lograr que los ejecutivos, equipos y personal trabajen como un todo cohesionado. Este proceso tiene un gran impacto en la rentabilidad y competitividad de las organizaciones y en el logro de sus objetivos corporativos (Chiavenato, 2010).

*El coaching ejecutivo* tiene como objetivo acelerar el desarrollo integral de líderes, impactar en su desempeño, liberar su potencial y que ellos a su vez lo hagan con sus colaboradores y/o equipos de trabajo, y dirigir su compañía o área de competencia de una manera rentable, competitiva, ética, responsable y sostenible; adicionalmente, ayuda a los ejecutivos a alinear sus objetivos personales, profesionales y los corporativos, de tal manera que logren una vida más satisfactoria (Chiavenato, 2010).

La tarea fundamental del ejecutivo es el aspecto estratégico, por lo cual un proceso de coaching ejecutivo debe tomar en consideración este factor y hacer que el individuo salga de su zona de confort llevándolo a la innovación como bandera de su actuar dentro de la empresa moderna. Durante un verdadero proceso de coaching ejecutivo, el coach acompaña, apoya, reta y crea espacios de reflexión, a través de preguntas poderosas, que permiten que el asesoramiento venza sus limitaciones para obtener resultados medibles y sostenidos (Payeras, 2004).

El coaching para ejecutivos potencia el desempeño de los líderes y hace que la empresa logre los resultados deseados; también permite que los ejecutivos

tengan equilibrio en sus vidas, el cual muchas veces es afectado por su propio trabajo (Payeras, 2004).

El coaching de equipo busca alinear a los individuos con una visión compartida, de tal manera que tengan enfoque, rumbo y un porqué, así el equipo toma conciencia del proceso de acompañamiento para el logro del máximo rendimiento colectivo, llegando con ello, a ser una poderosa herramienta para romper la armonía aparente del grupo y hacer surgir el diálogo y la discusión productiva, es un caminar hacia la sinergia de tal manera que el rendimiento sea superior al de la suma de las partes (Robbins, 2004).

Por lo tanto, el coach provoca que los integrantes vivan cada una de las fases por las que atraviesa un grupo para llegar a cohesionarse como equipo y enfrentar los cambios desde una nueva óptica que permita al equipo crecer, innovar y hacer. La participación del líder del equipo en este proceso es fundamental para el éxito del mismo y para que éste logre gestionar al equipo y alcanzar niveles óptimos de desempeño con un trato de persona a persona (Payeras, 2004).

### **e. Mentoring**

El mentoring dentro del ámbito de la empresa es una práctica mediante la cual dos personas, una de ellas con sobrada experiencia, conocimiento y aprendizaje adquirido en el mundo laboral y en la propia empresa, y la otra con un especial talento a desarrollar en la empresa, se comprometen durante un periodo limitado de tiempo a compartir sus vivencias, experiencias y aprendizajes (Chiavenato, 2010).

El mentoring se puede inducir por medio de programas formales, en los cuales, la organización proporciona la oportunidad de relacionar a dos personas,

sentar las bases y proporcionar la metodología y herramientas necesarias para su funcionamiento, dirigido a segmentos de empleados para acelerar su desarrollo en la organización.

Existen características muy marcadas que son requeridas de la persona que funge como mentor (Chiavenato, 2010), estas son:

- Tener “el deseo” de compartir lo que ha aprendido durante su vida y su carrera profesional sin recelo.
- Invertir parte de su tiempo con el mentorizado, con el objeto de desarrollar una buena relación de trabajo basada en la honestidad y su propia credibilidad.
- Ser capaz de ofrecer un juicio y una crítica constructiva de la realidad del mentorizado cuando esta sea necesaria.
- Trabajar con el mentorizado en el diseño y aplicación de su propio plan de desarrollo, el cual es la herramienta clave para el inicio del proceso, para ello, se identifican las necesidades que debe cubrir para alcanzar en un periodo de tiempo (a corto y largo plazo) las metas establecidas.

La clave de una buena relación de mentoring está en el propio mentorizado, él es el único responsable de su desarrollo y debe estar motivado para compartir sus visiones y metas, así como dar a conocer sus capacidades y su aprendizaje adquirido, para orientar sus esfuerzos y decisiones, debiendo para ello, estar completamente convencido de lograrlas encaminarlas a ese fin que persigue (Chiavenato, 2010).

## **CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO DE LA BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA UNIVERSITARIA**

En este capítulo III se efectúa el diagnóstico de la Biblioteca Central Universitaria en las condiciones actuales, para ello se abordó el marco de referencia de su historia y documentos normativos que posee, visión, misión y políticas internas, así como el organigrama general y el de funciones de la Jefatura de la Biblioteca Central. Es en este capítulo donde se integró el diseño y elaboración del instrumento metodológico para realizar el diagnóstico del análisis de la comunicación estratégica con enfoque de comunicación inteligente, por ello se diseñaron 48 Ítems en cuyo contenido refieren la esencia de la teoría en la materia de investigación, se aplicaron los cuestionarios a 74 personas de la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP, los resultados se concentraron en un tablero de control, para ello se usaron respuestas en escala de Likert para obtener los resultados de puntaje, mismos que se asociaron a rangos de eficacia; así mismo se grafican varios niveles de análisis de lo general a lo particular; y finalmente se efectúa un análisis FODA para coadyuvar a generar las estrategias de desempeño institucional y de mejora de la comunicación estratégica.

### **3.1 Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP).**

#### **3.1.1 Historia de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP**

La Dirección General de Bibliotecas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla es responsable de administrar el Sistema Bibliotecario (69 bibliotecas), además de planear, organizar, supervisar e incrementar las colecciones tanto en formato impreso como electrónico, facilitando así el acceso a la información para apoyo a la docencia, investigación y extensión de la cultura.

Además de proporcionar servicios bibliotecarios necesarios para los usuarios de la comunidad universitaria. El 4 de Abril de 1937, a iniciativa del General Maximino Ávila Camacho, el Colegio del Estado se transforma en Universidad de Puebla bajo el auspicio del gobierno, las Bibliotecas Lafragua y la Palafoxiana formaban parte de la Institución, esta última dejó de pertenecer a la recientemente integrada Universidad, en diciembre de 1937.

Para el 23 de noviembre de 1956 la Universidad logra su autonomía, en 1963, durante el rectorado del Dr. Manuel Lara y Parra se establece el Departamento de Bibliotecas constituyendo las áreas de Procesos Técnicos y Servicios al Público, bajo la dirección del Profesor Florencio Carrillo y Álvarez.

A partir de la autonomía cada escuela y facultad tiene su propia biblioteca y se descentraliza la Biblioteca Lafragua.

En 1972, se formaliza la separación del acervo antiguo y moderno, teniendo como director de la Biblioteca Lafragua al Profesor Enrique Aguirre y del Departamento de Bibliotecas al Profesor Jesús Martínez Martínez. En este año, durante la gestión del Rector Sergio Flores se abrieron cinco bibliotecas departamentales y se incrementó el número de volúmenes a 42, 243 además se plantea el proyecto de la construcción de la Biblioteca Central, que se convirtiera en un centro de documentación e información para la Institución.

En 1983, con el Rectorado de Alfonso Vélez Pliego, se determina que la Biblioteca Central Universitaria no es opción viable para la Universidad y se formaliza el concepto de Bibliotecas de Área, las cuales se inauguran el 16 de marzo de 1984: Ciencias Sociales y Humanidades “José Revueltas”, Área de la Salud, “José Joaquín Izquierdo” y de Educación “Guillermo Prieto”.

La Universidad contaba con 23 Bibliotecas para 1990, repartidas en tres de área, la de Educación se fusiona a la José Revueltas y se conforma la de Área de Ciencias Naturales y Exactas “Niels Bohr”. Se registraban 167, 185 volúmenes y se calculaba una población estudiantil de 103 mil alumnos, lo que significaba una proporción de 1.3 libro-usuario, cifra poco representativa, tomando en cuenta que, el 94% de los materiales tenían una antigüedad mayor a 10 años.

En 1991, con base en los lineamientos de la Ley de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, el Departamento de Bibliotecas se transforma en Dirección General de Bibliotecas, adscrita a la Vicerrectoría de Extensión y Difusión de la Cultura; en 1994 se asignó a la Vicerrectoría de Docencia.

Para 1992, se creó la Biblioteca de Área de Ciencias Sociales y Económico Administrativas “Lic. Arturo Fernández Aguirre” y para 1993 la de Área de Ingeniería y Tecnología “Ing. Luis Barragán”.

Durante el Rectorado del Dr. José Doger Corte, el Sistema Bibliotecario BUAP se fortaleció con la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación, tal como fue la adquisición del sistema administrador de Bibliotecas INNOPAC Millennium e Internet.

En enero del año 2012 se conjuntan los acervos de tres Bibliotecas de Área ubicadas en Ciudad Universitaria (Cs. Sociales y Económico Administrativas “Arturo Fernández Aguirre”, Ingeniería y Tecnología “Luis Barragán”, Ciencias Naturales y Exactas “Niels Bohr”) y se conforma la Biblioteca Central Universitaria actualmente, el sistema bibliotecario cuenta con 69 Bibliotecas, 400 mil 064 títulos, los cuales conforman una colección de 667 mil 704 volúmenes en formato impreso principalmente, además de 32 plataformas de información en línea.

La Biblioteca Central Universitaria de la Universidad Autónoma de Puebla fue inaugurada el 12 de Enero del 2012 por el entonces Rector de la máxima casa de estudios Dr. Enrique Agüera Ibáñez y el Gobernador del Estado de Puebla Dr. Rafael Moreno Valle; una idea concebida desde su origen por el Mtro. Alfredo Avendaño Arenaza que desde tiempo atrás se dio a la tarea de ofrecer un espacio digno para la comunidad universitaria y la comunidad en general, el Mtro. Avendaño fue becado por el departamento de estado de los Estados Unidos de Norteamérica donde conoció varios de los proyectos de ese país y que como practica de éxito fueron implementados en México, algunos de ellos plasmados en la Biblioteca Pública de León y la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP, una inspiración para este gran proyecto fue la Biblioteca Pública de Seattle, según la entrevista realizada al exdirector Mtro. Alfredo Avendaño Arenaza en el programa de internet: <http://www.youtube.com/watch?v=2evz6pgbm0I>.

### **3.1.2 Áreas Generales de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP**

Entre áreas con los que cuenta esta biblioteca son:

**En Planta Baja:** Lobby, sala de lectura para invidentes, revistas de lectura general y cafetería, biblioteca de adolescentes con lecturas generales y área de comics, videoteca y área de préstamo de Ipad's, Cineteca, Ludoteca y Bebeteca, módulo de circulación (préstamo y devolución de material bibliográfico y CD's) área de Liberación de Bibliotecas, oficinas de procesos técnicos y desarrollo de colecciones, salidas de emergencia.

**Primer nivel:** Se caracteriza por tener todo su mobiliario en color verde y sus libros clasificados con la nomenclatura de la "A" a la "J", ubicadas las oficinas

administrativas y áreas para equipos de cómputo y consulta en línea con servicios operativos Windows y Linux, salas de lectura, Bibliocine con tecnología 3D y alta definición.

**Segundo nivel:** mobiliario en color naranja, acervo con clasificación de la “L” a la “Z”, sala de lectura informal, sala de completo silencio, área de videojuegos con consolas de X-box y Kinect.

**Tercer nivel:** mobiliario color azul, área de revistas impresas con todas las áreas del conocimiento, tesiteca, planoteca, vigilancia tecnológica (apoyo en posgrados y recuperación de citas) y skygarden.

### **3.1.3 Estructura Organizacional de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP**

#### **a. Misión**

La misión es: “Asegurar la preservación y acceso a las fuentes de información, mediante la gestión de servicios eficaces, que contribuyan a la formación integral de usuarios participes en la investigación, docencia y difusión de la cultura”.

#### **b. Visión**

La visión es: Ser un espacio público sustentable que otorgue, preserve y difunda permanentemente recursos y servicios, mediante tecnologías de última generación, que contribuyan a la formación de usuarios críticos, interactivos, info-alfabetizados y generadores de conocimiento.

### **c. Objetivos**

La alta dirección asegura que los objetivos de calidad, incluyendo los necesarios para dar cumplimiento a los requisitos de los servicios solicitados por los usuarios, se determinen en las funciones y niveles pertinentes.

Son propuestos cada inicio de año o cuando se considere pertinente por la alta dirección de acuerdo a lo siguiente:

- a) Claros, medibles y alcanzables
- b) Congruentes con la política de calidad
- c) Apegados a los resultados de las Revisiones por la Dirección
- d) Cumplimiento de los requerimientos de los productos y servicios

El avance de los objetivos de calidad y actividades de calidad forman parte de la Revisión por la Dirección. Con base en los objetivos de calidad se establecen indicadores de calidad, los cuales a su vez ayudan a dar seguimiento a los procedimientos.

Los avances de los objetivos de calidad se dan a conocer cada cuatro meses a todo el personal por medio de reuniones de trabajo con cada responsable de área.

Los objetivos de calidad son:

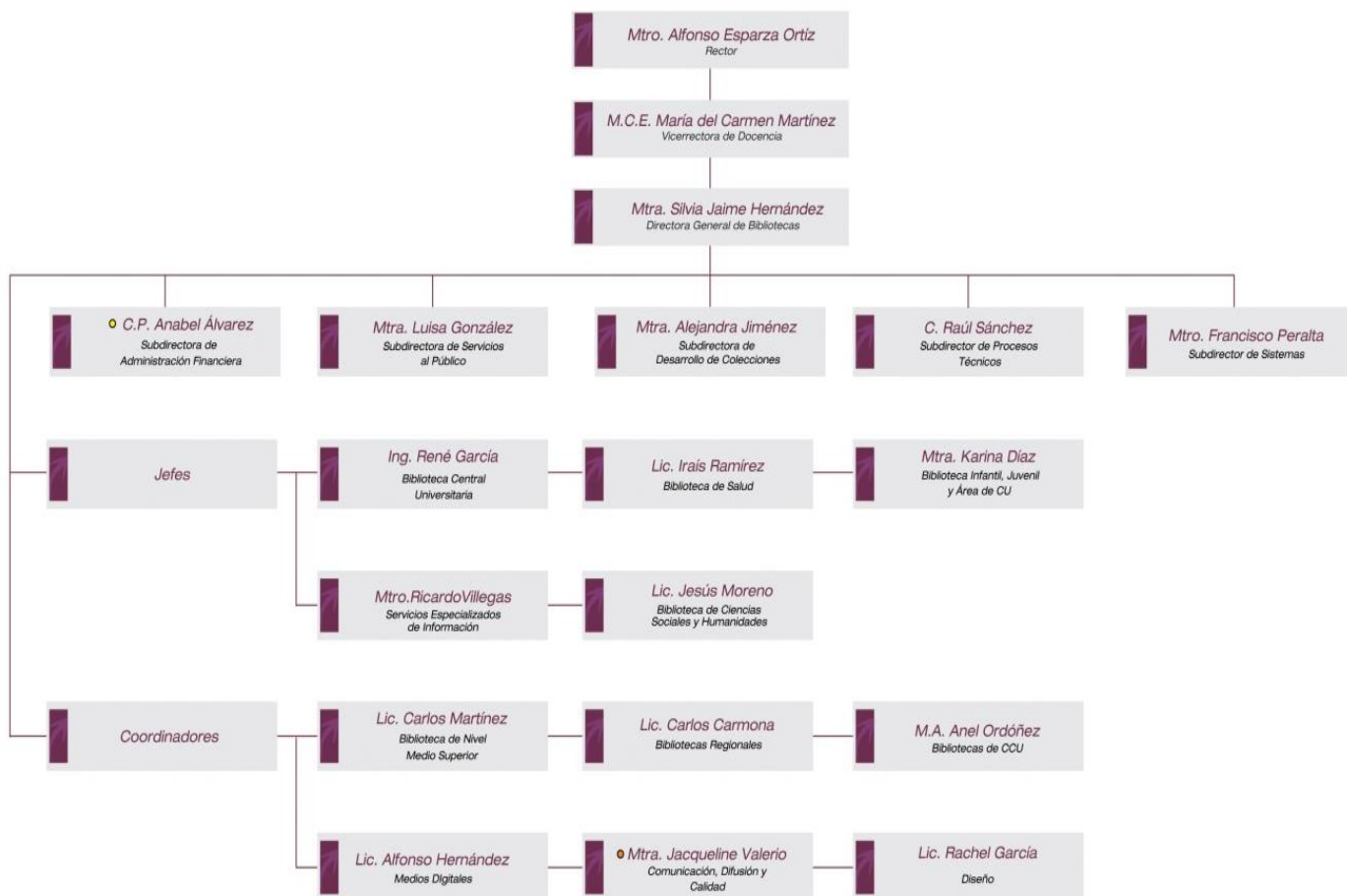
1. Consolidar los servicios bibliotecarios básicos, especializados y de la Biblioteca Digital. Indicador: 90% de eficacia
2. Lograr la satisfacción del usuario. Indicador: 85% de eficacia.

#### d. Valores

Compromiso, equidad, ética, honestidad, identidad, justicia, lealtad, profesionalismo, respeto, responsabilidad, solidaridad y tolerancia (Gaceta Universidad BUAP No. 177, 2014).

#### e. Organigrama General de Bibliotecas de la BUAP

Figura 24. Organigrama General de Bibliotecas de la BUAP

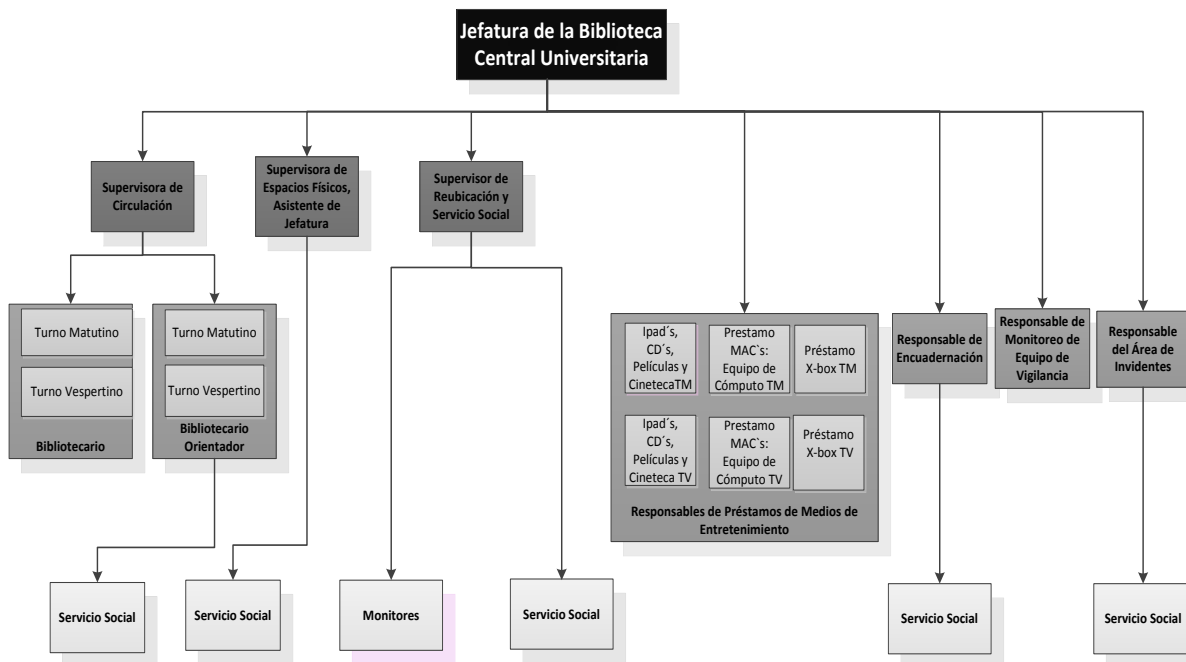


Fuente: Manual de Calidad V10

Cabe referir que se aplicará el cuestionario al personal de la Jefatura de la Biblioteca Central, asimismo se considerará su Organigrama General y Organigrama de Funciones principales.

## f. Organigrama General de la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP

**Figura 25.** Organigrama general de la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP



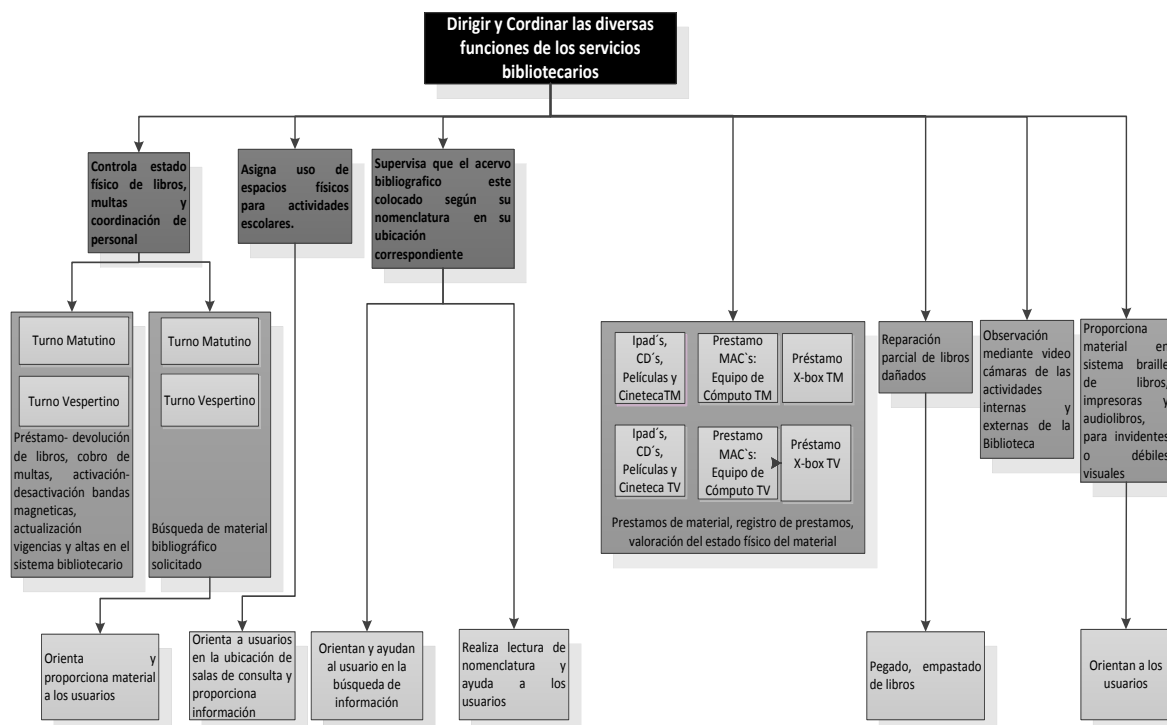
**Fuente:** Elaboración propia

Actualmente existen 39 personas de contrato y 35 personas de Servicio Social dando un total de 74 personas, mismas que se les aplicará un cuestionario para el análisis de la comunicación estratégica con preguntas cerradas y cuyas respuestas tienen escala de valor para obtener puntaje de forma individual, por áreas y por cada nivel jerárquico, para ver su repercusión en los ejes propuestos del modelo de análisis.

Cabe indicar que existe la subcontratación (Outsourcing) de los servicios de limpieza, vigilancia y cafetería.

## g. Organigrama de Funciones de la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP

**Figura 26.** Organigrama de Funciones de la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP



**Fuente:** Elaboración propia

Este Organigrama de Funciones fue elaborado de conformidad con las funciones establecidas en el manual de procedimientos vigente, es una aportación de este proyecto, derivado de que la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP no lo refiere en su Manual de Calidad V10, puede ser tomado como ejemplo para las demás jefaturas y tan detallado con objetivos como sea necesario; estos organigramas son importantes para el enfoque de procesos y la aplicación de la teoría de sistemas, misma que prioriza el contar con otros tipos de organigramas que son base del enfoque, estos se superponen al organigrama estructural general, para análisis y apego a procesos, como el de objetivos específicos, indicadores, resultados y otros, que pueden ser de indistintos tipos,

para ser usados como capas de imágenes superpuestas uno sobre otro para servir como un tablero de control de resultados, acciones e indicadores.

### **3.1.4 Marco Normativo de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP**

#### **a. Políticas internas**

El personal de la Dirección General de Bibliotecas debe de:

- Abstenerse de ingerir alimentos en las áreas de trabajo en las que se ofrezca un servicio directo al usuario
- No fumar en las áreas de trabajo
- Dejar el área de trabajo limpia y ordenada
- Mantener limpios los escritorios, cajones, archiveros, recopiladores, plantas, etc.
- Al final de la jornada, apagar y desconectar los aparatos de cómputo, sumadoras y otros equipos; especialmente fines de semana, días de descanso, vacaciones, etc.

Los reportes derivados de la inspección que se gestionarán ante las instancias correspondientes son:

- Mantenimiento mayor: Dirección General de Obras
- Mantenimiento menor: Dirección General de Bibliotecas o fondo fijo del área
- Mantenimiento de equipo de cómputo, Internet o sistemas de información: Subdirección de Sistemas Integrales de Información y Tecnología (DGB) o Dirección del Sistema de Información Universitaria (SIU)

- Para solicitar préstamo\* de material a domicilio en las bibliotecas de la BUAP es requisito indispensable: Contar con la credencial de la BUAP vigente (ésta es intransferible) y registro en el sistema interno (actualizar la vigencia por periodo escolar).

\*Aplica a Estudiantes (Licenciatura, Preparatoria, Carrera Técnica, Tesista, Residentes, Académicos, Trabajadores BUAP, Jubilados, Egresados Investigadores de Instituto y Estudiantes de Posgrado).

#### Reglas de Préstamo:

- Se pueden solicitar un total de 8 libros (aplica a CD y DVD) considerando:
  - Estudiantes de: Preparatoria, Licenciatura, Carrera Técnica, Trabajadores BUAP, Egresados y Jubilados: Préstamo por un período de 10 días naturales (dos renovaciones)
  - Académicos: Préstamo por un período de 20 días naturales (dos renovaciones)
  - Investigadores de Instituto: Préstamo por un período de 28 días naturales (una renovación)
  - Estudiante de Posgrado, Maestrías y Doctorado: Préstamo por un período de 15 días naturales (una renovación)
- La renovación es de 5 días naturales cada una y procede cuando no exista apartado en sistema por otro usuario
- El material que no se presta a domicilio es: Libros de Consulta, Reserva, Tesis, Revistas, Materiales Especiales (cartografía, INEGI, planos, etc)

#### De las responsabilidades:

- Devolver el material en la fecha y hora que marca el Sistema (es causa de multa la entrega tardía de material)
- Pagar las multas en moneda fraccionaria

- Conservar el material en buen estado (no rayar, mutilar, mojar, manchar, etc.) estas faltas serán remitidas a las autoridades de la BUAP, quienes aplicaran la sanción correspondiente
- En caso de robo o extravío de credencial deberá dar aviso inmediato a la Biblioteca que pertenece y así poder garantizar el buen uso de su cuenta
- Reportar en caso de pérdida, robo o extravío del material documental el cual deberá reponerse

Del comportamiento dentro de la Biblioteca:

- Respetar y contribuir al orden y limpieza de las Bibliotecas (estantería, salas de lectura, sala de cómputo y demás áreas que se encuentren dentro de la misma)

## **b. Manual de Procedimientos**

Existe un Manual de Procedimientos en la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP, actualmente es la 6ª edición de fecha 18 de febrero de 2014, existiendo modificaciones al mismo, se muestra en la página Web de la Biblioteca Central Universitaria con acceso restringido por clave de trabajador para su consulta y conocimiento.

## **c. Perfil de Puestos**

Existe un Manual de Perfil del personal bibliotecario en su primera edición, de fecha 24 de abril de 2013, en él se indican las descripciones generales del puesto, las habilidades y responsabilidades del servidor, así como el grado de conocimientos para el desarrollo de sus actividades del área.

## **d. Manual de Calidad**

Existe un Manual de Calidad versión 10 de fecha 18 de febrero de 2014, en el cual se actualizó en lo general el apartado de términos y definiciones, en el mapeo conceptual de procesos, se identificaron los procesos externos. Se

describe la medición de la satisfacción de usuarios en la Biblioteca Digital, se actualizó el Plan de Calidad y se rediseñó el Organigrama.

### **3.1.5 Diseño del instrumento metodológico**

Para efecto de analizar la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente en la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, se diseñó un instrumento metodológico a base de una encuesta y se optó por la herramienta del cuestionario; por lo que se diseñaron preguntas cerradas con respuestas de opción múltiple en escala de Likert para tener una suma de puntos y con ello, medir la situación real y poder compararla con la situación ideal. El análisis se realizará por cada nivel jerárquico, por cada área, por cada eje, los cuales para este proyecto se propusieron 10 categorías: desempeño, apego a procesos, aprendizaje, adaptación, información, liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, comunicación y uso de recursos.

Las 48 Ítems se redactaron de tal forma, que dentro de su contenido se consideren términos y situaciones alineadas con la teoría expuesta en este proyecto de investigación, referente a la “comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente”, las preguntas contestadas para el estudio de caso, sustentarán un indicativo de 10 ejes a medir supra citados; cabe hacer la aclaración que estas preguntas no son limitativas y pudiendo llegar a ser tan específicas como se pretenda encontrar las variables causales y que son áreas de oportunidad, pueden ser consideradas para mejorar, con un monitoreo periódico y con acciones encaminadas a su incremento.

Se aplicará el cuestionario a la totalidad del personal que labora en la Jefatura de la Biblioteca Central, 39 personas son de contrato y 35 personas son alumnos de Servicio Social, el medio por el que se llenarán será en digital, para ello se remite el cuestionario a sus correos; con ello, se contempla a todos los

niveles jerárquicos como se indica en su Organigrama; cabe referir que se incluye al personal de Servicio Social, quienes brindan sus servicios por un periodo de 6 meses y se renueva, para ello se capacita y orienta de conformidad con las áreas donde son asignados, dando un total de 74 personas que prestan el servicio; a continuación se muestra el resumen de personal por niveles que laboran en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria como se muestra en la siguiente figura 27.

**Figura 27.** Personal existente en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP

NIVEL JERÁRQUICO	PUESTOS EXISTENTES EN LA INSTITUCIÓN	CANTIDAD DE PERSONAL EXISTENTE EN LA INSTITUCIÓN	CANTIDAD DE PERSONAL A QUIEN SE LE APLICÓ EL CUESTIONARIO	% MUESTRA
1	Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria	1	1	100.00
2	Supervisora de Circulación	1	1	100.00
2	Supervisora de Espacios Físicos, Asistente de Jefatura	1	1	100.00
2	Supervisor de Reubicación y Servicio Social	1	1	100.00
3	Bibliotecario Turno Matutino	5	5	100.00
3	Bibliotecario Turno Vespertino	3	3	100.00
3	Bibliotecario Orientador Turno Matutino	4	4	100.00
3	Bibliotecario Orientador Turno Vespertino	2	2	100.00
3	Responsable de Préstamo de Ipad's, CD's, Películas y Cineteca Turno Matutino	1	1	100.00
3	Responsable de Préstamo de Ipad's, CD's, Películas y Cineteca Turno Vespertino	1	1	100.00
3	Responsable de Préstamo MAC's, Equipo de Cómputo Turno Matutino	1	1	100.00
3	Responsable de Préstamo MAC's, Equipo de Cómputo Turno Vespertino	1	1	100.00
3	Responsable de Préstamo X-box Turno Matutino	1	1	100.00
3	Responsable de Préstamo X-box Turno Vespertino	1	1	100.00
3	Responsable de Encuadernación	1	1	100.00
3	Responsable de Monitoreo de Equipo de Vigilancia	1	1	100.00
3	Responsable de Área de Invidentes	1	1	100.00
4	Monitores	12	12	100.00
4	Servicio Social	35	35	100.00
<b>TOTALES</b>		<b>74</b>	<b>74</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Del cuestionario aplicado, el cual consta de 48 Ítems en total, agrupados en 10 ejes o categorías, con la intención de identificar el impacto de la eficacia de la comunicación estratégica en cada eje, los Ítems se redactaron de tal forma que contenga en su contenido la esencia de la teoría expuesta en esta tesis, siendo enunciativa no limitativa, para analizar la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente, en un caso práctico, como se ha definido a lo largo de este proyecto. El cuestionario aplicado se encuentra íntegro en el Anexo I y se observan las preguntas ordenadas; en la figura 28 se observa la cantidad de Ítems por eje o categoría.

**Figura 28** Cantidad de Ítems por eje o categoría

Eje	Categoría	Clave	Cantidad de Ítems
1	Desempeño	D	7
2	Apego a procesos	P	6
3	Aprendizaje	AP	5
4	Adaptación	AD	2
5	Información	I	4
6	Liderazgo	L	4
7	Inteligencia Emocional	IE	3
8	Trabajo en Equipo	TE	3
9	Comunicación	MC	10
10	Uso de Recursos	UR	4
	Total		48

**Fuente:** Elaboración propia

Cabe referir que el aporte además del cuestionario producto de esta investigación, tiene el propósito de servir como un ejemplo de la aplicación en esta materia de comunicación estratégica, muestra una pauta y puede ser mejorado con mayor análisis de profundidad por cada eje, ya sea por incrementar los Ítems de cada uno de los ejes de mayor impacto; por ejemplo, la confianza es importante para asumir cargos y posturas de responsabilidad en las tareas de mayor nivel, partiendo del aprendizaje y experiencia, rompiendo con la zona de confort y con miras en un reconocimiento por el logro; es así que puede ser complementado con otros cuestionarios y herramientas de cada eje propuesto en

este modelo de análisis, como: el de liderazgo, trabajo en equipo, apego a procesos, retroalimentación de la comunicación, comunicación asertiva, aprendizaje, percepción de necesidades, entre otros. El cuestionario de elaboración propia producto de la investigación y que se aplicará, con los Ítems agrupados por ejes, se observa en la figura 29.

**Figura 29** 48 Ítems agrupados conforme a los diez ejes.

1.- Ítems para analizar el nivel de eficacia de la comunicación organizacional en el eje de “Desempeño”

No.	Ítems de cada aspecto en el que impacta la comunicación estratégica
1	¿Su jefe le informa cómo es su desempeño con el objeto de realizar ajustes de mejora a sus actividades o valorarlo?
2	¿Su jefe le comunica con claridad los objetivos, metas y planes de trabajo?
3	¿Su jefe utiliza el canal de comunicación adecuado para informar sobre su nivel de desempeño?
11	¿Se reúne con su equipo de trabajo o compañeros, para comunicar si sus actividades cumplen las necesidades de información de la institución?
14	¿Percibe que la toma de decisiones por parte de sus superiores esta enfocada a resultados y a procesos para mejorar el desempeño institucional?
15	¿ Percibe que la toma de decisiones de sus superiores esta enfocada a intereses políticos internos, alejándose de la intención de mejora institucional?
17	¿Su opinión es tomada en cuenta para realizar algún cambio de mejora en ciertas actividades de la institución?

2.- Ítems para analizar el nivel de eficacia de la comunicación estratégica en el eje de “Apego a procesos”.

No.	Ítems de cada aspecto en el que impacta la comunicación estratégica
10	¿Se reúne con personal de otras áreas, para comunicar si sus actividades cumplen las necesidades de información de la institución ?
25	¿Conoce el manual de procedimientos y lo aplica en sus actividades diarias?
26	¿Conoce los procesos y flujos de información hacia las demás áreas?
31	¿Cree que los comentarios, opiniones o sugerencias hacia sus superiores son tomados en cuenta?
32	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas de mejora en las tareas?
33	¿Se le pide generar opiniones para ser escuchadas, con respeto a la mejora de sus actividades?

3.- Ítems para analizar el nivel de eficacia de la comunicación estratégica en el eje de “Aprendizaje”.

No	Ítems de cada aspecto en el que impacta la comunicación estratégica
12	¿Aplica el aprendizaje adquirido en cursos, capacitaciones, maestrías, diplomados para mejorar sus actividades?
13	¿Le interesa comunicar a sus jefes y/o compañeros, como mejorar el desempeño de sus tareas?
18	¿Si usted llega a participar en una junta directiva, con su experiencia y capacidad, tendría propuestas de mejora en ciertas actividades y la forma de realizarlas?
37	¿Es creativo e innovador en sus actividades con el objeto de que mejore su área de trabajo?
38	¿Dedica tiempo para aprender técnicas y procesos para mejorar el desempeño de sus tareas?

4.- Ítems para analizar el nivel de eficacia de la comunicación estratégica en el eje de “Adaptación”

No	Ítems de cada aspecto en el que impacta la comunicación estratégica
29	¿En una situación imprevista tiene la disposición para realizar sus actividades fuera de tiempo?
45	¿En una situación imprevista con un alto grado de estrés usted puede comunicarse eficientemente?

5.- Ítems para analizar el nivel de eficacia de la comunicación estratégica en el eje de “Información”

No	Ítems de cada aspecto en el que impacta la comunicación estratégica
5	¿Considera que la información contenida en el portal de la Dirección General de Bibliotecas es oportuna y eficiente ?
6	¿Participa en las redes sociales de la Dirección General de Bibliotecas (Facebook y Twitter) para informar y enterarse de las actividades dentro de la Biblioteca Central?
16	¿La información requerida le es solicitada indicándole el formato, orden y datos necesarios, para que sea soporte de una toma de decisiones ?
35	¿Recibe toda la información que necesita para realizar eficientemente sus tareas asignadas?

6.- Ítems para analizar el nivel de eficacia de la comunicación estratégica en el eje de “Liderazgo”

No	Ítems de cada aspecto en el que impacta la comunicación estratégica
27	¿Considera que su comunicación es entendida para efecto de delegar, participar, convencer y dar instrucciones específicas a sus compañeros?
28	¿Considera que la información que le da su jefe inmediato es entendida, clara, objetiva para realizar sus actividades?
30	¿Su jefe le brinda atención adecuada cuando se comunica con él?
34	¿Tiene la suficiente confianza para hablar con su jefe sobre problemas personales que pudieran disminuir su desempeño?

7.- Ítems para analizar el nivel de eficacia de la comunicación estratégica en el eje de “Inteligencia Emocional”

No	Ítems de cada aspecto en el que impacta la comunicación estratégica
39	¿Mis movimientos de manos, gestos, inclinación, postura, mirada, saludo, sonrisa y acercamiento, son congruentes con lo que expreso en forma verbal?
40	¿Cuándo estoy estresado (a) afecto mi ritmo de trabajo disminuyendo mi eficiencia?
41	¿Influye en mi estado de ánimo y respuesta comunicativa, el estrés, ira y enojo de otra persona?

8.- Ítems para analizar el nivel de eficacia de la comunicación estratégica en el eje de “Trabajo en equipo”

No	Ítems de cada aspecto en el que impacta la comunicación estratégica
19	¿Se le facilita comunicarse en equipos de trabajo?
22	¿Sus compañeros se muestran interesados en escucharlo y ayudarlo a mejorar en el desempeño de sus tareas?
43	¿Le motiva ser reconocido (a) cuando trabaja en equipo?

9.- Ítems para analizar el nivel de eficacia de la comunicación estratégica en el eje de “Comunicación”

Nº	Ítems de cada aspecto en el que impacta la comunicación estratégica
4	¿Qué vía de comunicación utiliza su jefe inmediato para aclarar las dudas sobre su desempeño?
7	¿Su jefe utiliza la entonación, modulación de voz y orden de ideas adecuada para definir las acciones de las tareas?
8	¿Escucha y presta usted atención a las indicaciones para realizar adecuadamente sus tareas?
9	¿Puede hacer y generar las preguntas adecuadas en orden de ideas a su jefe para definir las acciones de sus tareas?
20	¿Tiene confianza para comunicar por vía oral los resultados o dudas de sus tareas?
21	¿Tiene confianza para comunicar por vía escrita los resultados o dudas de sus tareas?
23	¿Usted recibe por parte de su jefe la información de circulares, acuerdos, minutas o documentos adicionales para complementar sus tareas?
24	¿Genera una comunicación informal hacia sus compañeros, para efecto de retroalimentar el desempeño de sus actividades?
36	¿Esta dispuesto a mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo?
42	¿Considera que la comunicación con sus compañeros y jefes inmediatos es efectiva?

10.- Ítems para analizar el nivel de eficacia de la comunicación estratégica en el eje de “Uso de Recursos”

Nº	Ítems de cada aspecto en el que impacta la comunicación estratégica
44	¿Los recursos materiales y tecnológicos que le proporcionan en su área son suficientes para realizar un trabajo eficiente?
46	¿Considera que los recursos actuales para comunicarse con sus compañeros debén de mejorar?
47	¿Considera que los eventos, actos y actividades que se efectúan dentro de la Biblioteca Central de la BUAP, son de conocimiento por sus compañeros para orientar?
48	¿Considera que los eventos, actos y actividades que se efectúan dentro de la Biblioteca Central de la BUAP, son de conocimiento por los usuarios para asistir oportunamente?

**Fuente:** Elaboración propia

Cabe referir que el cuestionario aplicado se puede observar de forma integral en el Anexo I; las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a 74 personas, se llevaron a un tablero de control y de este se pueden obtener gráficas de indistintas combinaciones para ver el efecto sistémico al sumar los resultados y al vincular la comunicación estratégica con áreas en cada eje, que en la práctica, es cuando las áreas convergen a trabajar en equipo o en desarrollar un proceso o secuencia de actividades de servicio que involucra varias áreas de forma lineal u horizontal como lo marca su Manual de Procedimientos. De tal forma, que este cuestionario, es una herramienta de análisis para la comunicación estratégica que afecta a los ejes propuestos en el modelo de análisis, siendo enunciativo no limitativo pudiendo incrementar los Ítems, ampliar los ejes, analizar cada eje de forma aislada y reforzar con otras herramientas de verificación, confrontación y seguimientos a las respuestas de los cuestionarios.

### 3.1.6 Interpretación de resultados

Se aplicaron 74 cuestionarios al personal que labora en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, con preguntas cerradas y con una escala de valor, los resultados para su análisis se concentraron en tablas de datos y con ellos se graficaron, se identificaron cuatro rangos de eficacia de la comunicación estratégica; los rangos se establecieron como se muestra en la figura 30.

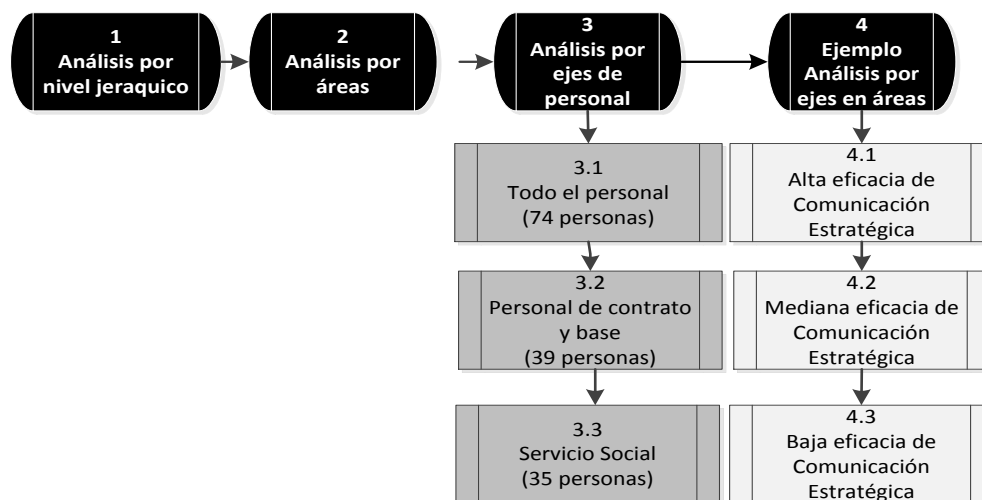
**Figura 30.** Eficacia y rangos de la comunicación estratégica

EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	RANGOS DE PORCENTAJE DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
CRÍTICA	$0 \leq R < 60$
MUY BAJA	$60 \leq R < 70$
BAJA	$70 \leq R < 80$
MEDIA	$80 \leq R < 90$
ALTA	$90 \leq R \leq 100$

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis realizado se efectuó de lo general a lo particular, por lo que se analizará siguiendo un orden de profundidad de análisis, el cual se observa en la figura 31.

**Figura 31.** Orden de análisis de la comunicación estratégica



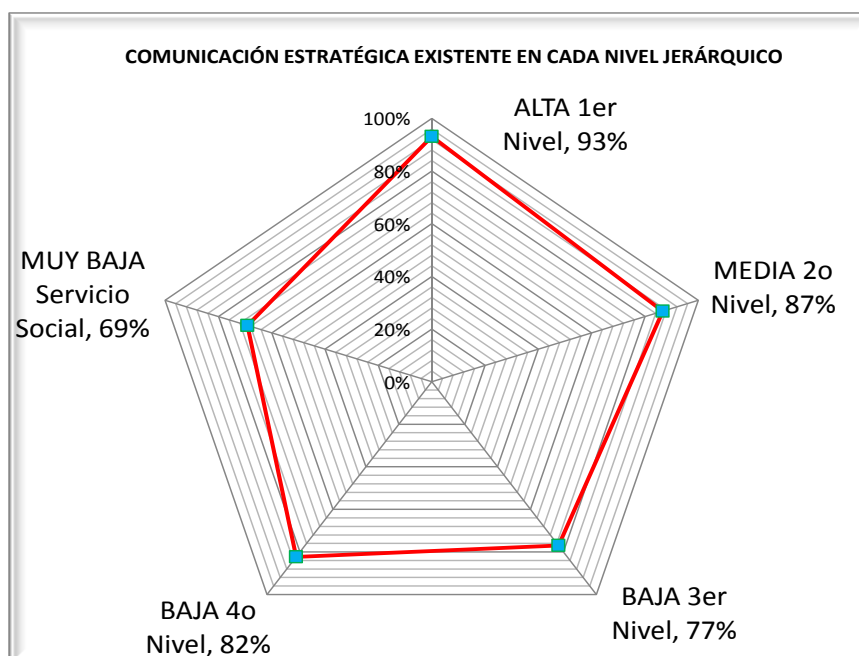
**Fuente:** Elaboración propia

El personal de contrato y base es de 39 personas, el personal de Servicio Social es de 35 personas dando un total de 74 personas que laboran en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, en los turnos matutino y vespertino, conforme al Organigrama General de la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria y de Funciones referidos en este proyecto de investigación.

## **1.- Comunicación estratégica existente en cada nivel jerárquico**

Se inicia el análisis, con reconocer el panorama general de la medida de eficacia en que se está generando la comunicación estratégica en cada nivel jerárquico como se muestra en la gráfica 1.

**Gráfica 1.** Comunicación estratégica existente en cada nivel jerárquico



**Fuente:** Elaboración propia

De la gráfica 1 se observa que la comunicación estratégica existente en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, el nivel jerárquico con una alta eficacia de la comunicación estratégica es la que se genera en el primer y segundo nivel teniendo un porcentaje de 93% y de 87% respectivamente, en estos niveles existen 4 personas. Así mismo, se puede percibir que las áreas que reflejan una baja eficacia de la comunicación estratégica son las del nivel jerárquico de tercer y cuarto nivel con un porcentaje de 77% y 82%.

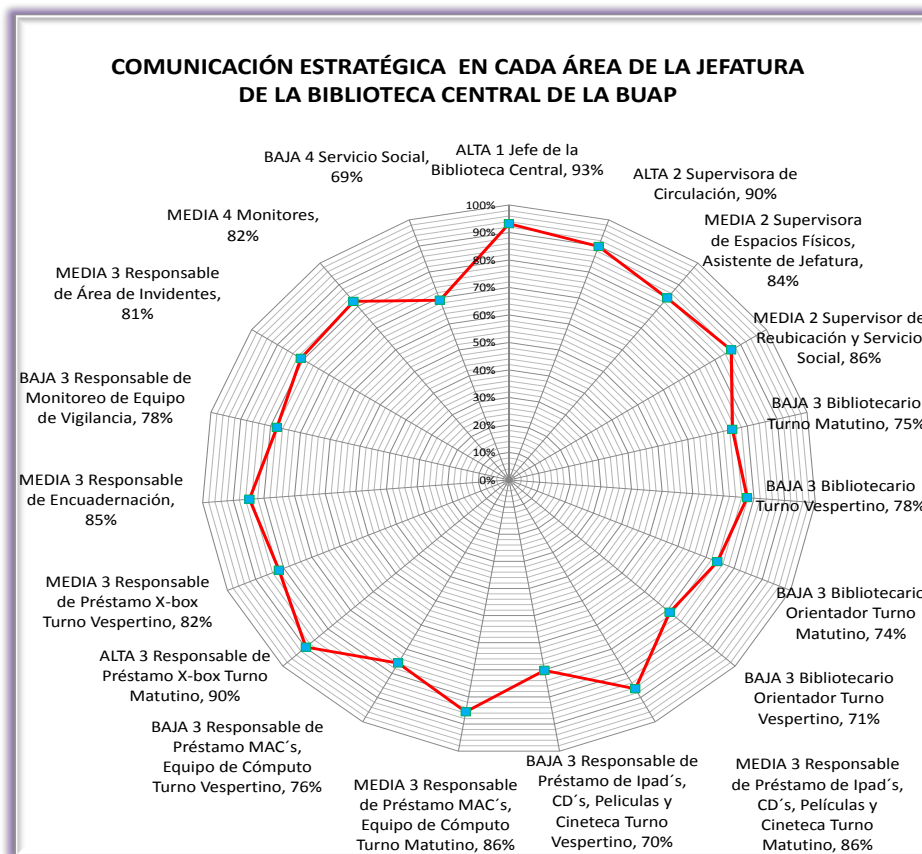
El área de Servicio Social conformado alumnos de Servicio Social actualmente refleja muy baja eficacia de comunicación estratégica con un 69%, y visto con un enfoque sistémico en la institución, los resultados del personal de alumnos de Servicio Social afectan a los resultados globales de la eficacia de la comunicación estratégica analizada por ejes de todo el personal.

La cantidad de personas de alumnos de Servicio Social en este escenario de marzo de 2014 es de 35 personas y su cantidad es variable, puede llegar a ser del orden de 70 personas; esto obedece a las necesidades y demandas de la institución, así como, del interés de los alumnos para escoger a la Biblioteca Central Universitaria como una opción para realizar el Servicio Social.

## 2.- Comunicación estratégica en cada área de la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP.

Del análisis de la comunicación estratégica por áreas se observan rangos de eficiencia en una medida alta, media, baja y muy baja conforme al porcentaje obtenido, en la gráfica 2 se muestran los resultados.

**Gráfica 2** Comunicación estratégica en cada área de la jefatura



Fuente: Elaboración propia

De la gráfica 2 se puede observar que las áreas que tienen una alta eficacia de la comunicación estratégica son la del jefe de biblioteca central, supervisora de circulación y responsable de préstamo de X-box, obteniendo un 93%, 90% y 90% respectivamente de porcentaje de comunicación estratégica.

Las áreas que muestran una mediana eficacia de comunicación estratégica se muestra en la figura 32.

**Figura 32.** Áreas con mediana eficacia de la comunicación estratégica

EFICACIA COMUNICATIVA	NIVEL JERÁRQUICO	PUESTOS EXISTENTES EN LA INSTITUCIÓN	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MEDIA	2	Supervisora de Espacios Físicos, Asistente de Jefatura	84%
MEDIA	2	Supervisor de Reubicación y Servicio Social	86%
MEDIA	3	Responsable de Préstamo de Ipad's, CD's, Películas y Cineteca Turno Matutino	86%
MEDIA	3	Responsable de Préstamo MAC's, Equipo de Cómputo Turno Matutino	86%
MEDIA	3	Responsable de Préstamo X-box Turno Vespertino	82%
MEDIA	3	Responsable de Encuadernación	85%
MEDIA	3	Responsable de Área de Invidentes	81%
MEDIA	4	Monitores	82%

**Fuente:** Elaboración propia

Las áreas que presentaron mediana eficacia de comunicación estratégica y con menor puntaje en este bloque, es el área de invidentes, la de préstamo de X-box y la de monitores que muestran los porcentajes menores de 81%, 82% y 82%, conformados por 1, 1 y 12 personas respectivamente.

Las áreas que muestran una baja eficacia de comunicación estratégica se muestra en la figura 33.

**Figura 33.** Áreas con baja eficacia de la comunicación estratégica

<b>EFICACIA COMUNICATIVA</b>	<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	<b>PUESTOS EXISTENTES EN LA INSTITUCIÓN</b>	<b>% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA</b>
BAJA	3	Bibliotecario Turno Matutino	75%
BAJA	3	Bibliotecario Turno Vespertino	78%
BAJA	3	Bibliotecario Orientador Turno Matutino	74%
BAJA	3	Bibliotecario Orientador Turno Vespertino	71%
BAJA	3	Responsable de Préstamo de Ipad's, CD's, Películas y Cineteca Turno Vespertino	70%
BAJA	3	Responsable de Préstamo MAC's, Equipo de Cómputo Turno Vespertino	76%
BAJA	3	Responsable de Monitoreo de Equipo de Vigilancia	78%
BAJA	4	Servicio Social	69%

**Fuente:** Elaboración propia

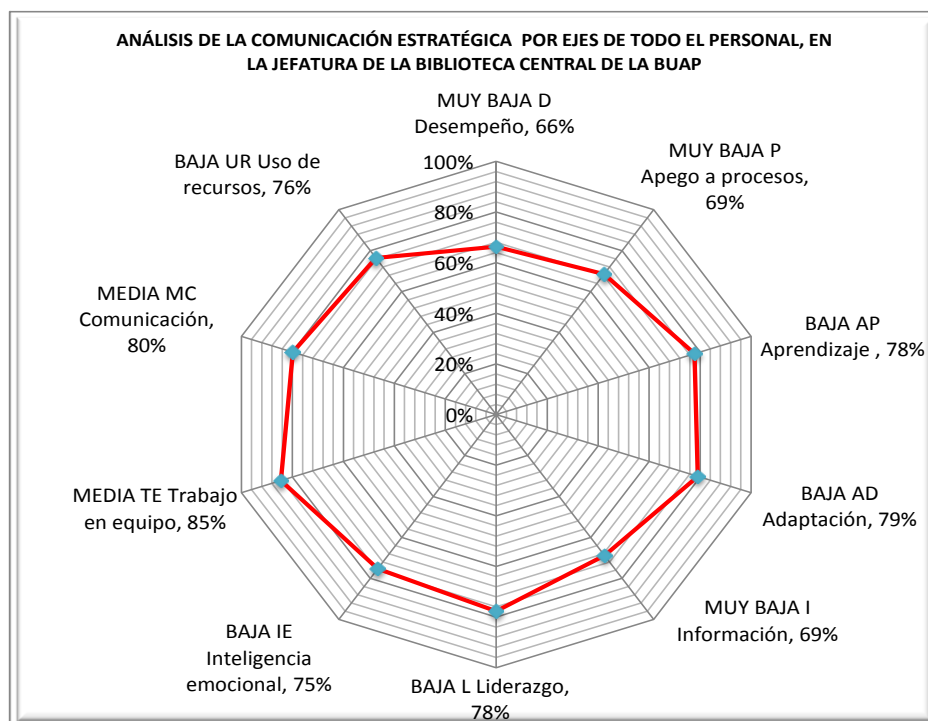
El área con baja eficacia de comunicación estratégica que presenta el menor porcentaje es la de Servicio Social con un 69%, donde existen 35 alumnos prestadores de servicio al corte de la aplicación del cuestionario, siendo un área cuya cantidad varía hasta 70 alumnos en tiempos de mayor demanda de servicios (periodos de examen, ingresos, entre otros).

### **3.- Comunicación estratégica por ejes en todo el personal**

De la aplicación del cuestionario a todo el personal de la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria se obtuvieron las respuestas mismas que en suma generaron su valor de referencia real (puntaje obtenido), el cual se comparó con el valor de referencia ideal para cada eje (puntaje máximo), por cada área y por cada persona; los resultados de los cuestionarios se pueden observar en el anexo de

esta tesis, tabla que sirvió de base para generar las gráficas por ejes y todas las antes expuestas; en la gráfica 3 se muestra el análisis de la comunicación estratégica por ejes de todo el personal (74 personas encuestadas).

**Grafica 3.** Análisis de la comunicación estratégica por ejes de todo el personal en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP.



**Fuente:** Elaboración propia

En esta gráfica entre más se acerque al 100% por cada eje y la forma de la gráfica se uniformice, la comunicación estratégica de todo el personal, tenderá a ser más eficaz y en condiciones ideales para poder contribuir en mejorar el desempeño, actualmente los niveles de eficacia de la comunicación estratégica en cada eje varía; es así que la alta eficacia no se ha logrado aún en un eje, la mediana eficacia se encuentra en el eje de comunicación como proceso de persona a persona y de trabajo en equipo; la baja eficacia la presentan los ejes de aprendizaje, adaptación, liderazgo, inteligencia emocional y uso de recursos; y

finalmente la muy baja comunicación estratégica se encontró en los ejes de información, apego a procesos y desempeño.

La comunicación estratégica por cada eje, considerando a todo el personal de la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria resultó:

## **Desempeño**

Con base en las respuestas de los Ítems 1,2,3,11,12,14,15 y 17 de todo el personal, el resultado es de muy baja eficacia al obtener un 66%, los líderes tenderán a mejorar la comunicación con sus seguidores para reforzar su desempeño, informando sobre sus mejoras o deficiencias en sus actividades de forma oportuna, así como reforzar la parte de retroalimentación de las indicaciones hacia las tareas, la comunicación de las actividades debe ser ordenada, clara, objetiva y oportuna acorde a las necesidades de la institución en cada situación y adecuada a la capacidad-disposición del seguidor a la tarea; además, se debe enfocar el desempeño a procesos y resultados en un mayor nivel que el enfoque de desempeño a intereses políticos, esto para beneficio de la institución; a su vez es muy importante generar el valor de los seguidores y del personal para tomar siempre su opinión hacia las tareas o actividades, estar siempre a la expectativa de que estas se pueden realizar de mejor forma, reduciendo tiempos, cambiando formatos de la información y mejorando el proceso que implique intervenciones de personal de otras áreas involucradas en el proceso y en el resultado de la actividad final.

Por lo anterior existe una zona de oportunidad de mejora, con la aplicación de un liderazgo adecuado, así como capacitaciones, valoración del personal, implementar un sistema de recompensas y elevar el nivel de confianza del personal, con el objeto de mejorar los resultados de sus actividades y tareas, es de importancia para considerar en un corto plazo por el área de calidad de la

institución, otorgar un seguimiento periódico al desarrollo de la gestión de personal y trabajo en equipo.

## **Apego a procesos**

Con base en las respuestas de los Ítems 10, 25, 26, 31, 32 y 33 de todo el personal, el resultado es de muy baja eficacia al obtener un 69%, existe un zona de oportunidad de mejora, para ello se recomienda, generar los organigramas: de funciones, de objetivos generales y de objetivos específicos de cada área; así como la integración de puestos con nombres de todo el personal y su responsabilidad compartida, difundir y revisar los procesos que involucran varias áreas y que forzosamente tienen una comunicación horizontal para reforzarla, así como integración de equipos multidisciplinarios de indistintas áreas para que estos informen de las actividades en cada área poniendo atención a requerimientos de la información en cuanto a tiempo, forma y calidad esperada en cada área; para la integración de equipos, no forzosamente deben estar integrados por jefes, se debe poner énfasis en seleccionar al personal clave involucrado en los procesos y sabedor ampliamente de los mismos; así como la presencia de un coordinador en las reuniones para tomar la palabra e informar sobre las mejoras a implementar y los resultados de indicadores de gestión, su revisión y ampliación de los mismos, para que sean representativos de las actividades a controlar y mejorar.

Se recomienda en las reuniones un método adecuado a aplicar para el dialogo y debate en equipos, para con ello se logre generar aportaciones importantes en apego a procesos; es el denominado “Método de los seis sombreros”, establecido por Edward de Bono el cual permite mediante toma de posiciones y discusión, avanzar a conseguir resultados más productivos y sustituye así, el pensamiento antagonista por una exploración cooperativa que mejorará en mucho los procesos.

Cabe referir que mucho de esta baja eficacia fue originada por las respuestas de alumnos de Servicio Social y en un menor grado por respuestas del personal de base y contrato, para poder incrementar este eje es recomendable la creación de líderes con conocimiento y manejo del liderazgo situacional, así como personal asignado para coaching en específico del personal de Servicio Social y potencializar la capacitación de los servicios de la Biblioteca Central, generar un seguimiento de los resultados de su aprendizaje, así como precisar mayor número de indicadores de gestión para implementar el cuadro de mando integral, el cuál es una buen método a implementar sobre todo para gestión de personal y capacitación de recursos humanos entre otros usos.

## **Aprendizaje**

Con base en las respuestas de los Ítems 12, 13,18, 37 y 38 de todo el personal, el resultado es de baja eficacia al obtener un 78%, se está utilizando moderadamente el recurso del conocimiento adquirido por el personal, ya que rara vez se comunican con sus compañeros con el objeto de opinar o dialogar sobre mejoras de sus tareas, así como algunas veces dedican tiempo a pensar para mejorar las tareas, mostraron gran interés de participar para exponer propuestas de mejora en ciertas actividades y la forma de realizarlas e indicaron que pocas veces aplican el aprendizaje adquirido.

Por lo anterior se debe planear una estrategia de incentivos para detonar el aporte de mejoras en sus tareas y actividades del personal, así como mejoras y prepararse para condiciones futuras con acciones en el presente, es importante evaluar a todo el personal sobre sus capacidades, habilidades, inquietudes y disposición hacia las actividades y tareas. Además amerita mejorar el método de planteamiento de problemas, así como percibir las necesidades de la institución con enfoque a sistemas, con el objeto de adquirir habilidades para ver- prever los problemas en sus respectivas áreas, y la forma de mejorar e innovar

anticipándose a escenarios futuros a los que se enfrente la institución, tanto en su ambiente interno como en el externo; rompiendo los paradigmas creados por la cultura organizacional propia de la Biblioteca Central Universitaria y con ello abiertos a aprender de forma conjunta entre el personal.

Las formas de aprender son múltiples ya sea en cursos, capacitaciones, maestrías, lecturas, visitas, congresos etc.; por ello la importancia en esta sociedad del conocimiento reside en el capital intelectual, el cual sustenta a las instituciones inteligentes de hoy en día emergentes y más convenientes para enfrentar cambios y ambientes dinámicos que puedan afectar negativamente el desempeño de la institución.

## **Adaptación**

Con base en las respuestas de los Ítems 29 y 45 de todo el personal, el resultado es de baja eficacia al obtener un 79%, el personal en su respuesta manifestó que algunas veces muestran disposición para apoyar a la institución fuera del horario de trabajo en hacer sus tareas frente a una contingencia; así como el estrés es considerable y afecta su comunicación, lo que es una zona de oportunidad de mejorar; esto implica el conocimiento de las capacidades de seguidores acordes a la dificultad de la tarea, generar una incentivación en tiempo, reconocimiento o monetaria por la colaboración del personal, así como efectuar las acciones adecuadas por el líder para dirigir, delegar, conducir y describir las tareas.

## **Información**

Con base en las respuestas de los Ítems 5, 6, 16 y 35 de todo el personal, el resultado es de muy baja eficacia al obtener un 69%, se tendrá que mejorar en cuanto a su oportunidad y eficiencia en el manejo de la información por los medios

de comunicación, informar con oportunidad de los eventos o actos que se realicen dentro del Biblioteca Central Universitaria a los usuarios finales, habrá que mejorar los medios de información para difundir al exterior, así como mejorar el liderazgo con un manejo de la comunicación acorde a la madurez del seguidor o equipo hacia la tarea, reforzar la retroalimentación y manejo de información que esta se presente con orden, claridad, oportunidad y objetividad de conformidad a los eventos y actividades de la biblioteca central.

## **Liderazgo**

Con base en las respuestas de los Ítems 27, 28, 30 y 34 de todo el personal, el resultado es de baja eficacia al obtener un 78%, existe un área de oportunidad para mejorar la comunicación suscitada entre jefes, supervisores y hacia los seguidores, para efecto de delegar, participar, convencer y dar instrucciones específicas hacia la tarea y que la información sea entendida, clara y objetiva que conlleve a desempeñar las actividades y tareas de la mejor forma, lo anterior implica mejorar la retroalimentación y la atención hacia el dialogo.

Es por ello que los lideres tienen que mejorar el tipo de comunicación de conformidad con la madurez de los seguidores o grupos hacia la tarea, para que con ello, los líderes previa capacitación, seleccionen el tipo de comunicación hacia cada uno de los seguidores, siendo que estos poseen diferentes capacidades, aprendizaje, disposición, seguridad, experiencia, emociones, etc. hacia la tarea, y cuyo análisis se debe realizar a cada seguidor, con el objeto de que el líder conozca a fondo al seguidor a su cargo; el liderazgo más adecuado a implementar en corto plazo es el “Liderazgo Situacional”, el cual se ajusta más hacia las instituciones inteligentes.

## **Inteligencia emocional**

Con base en las respuestas de los Ítems 39, 40 y 41 de todo el personal, el resultado es de baja eficacia al obtener un 75%, existe un área de oportunidad para mejorar el lenguaje no verbal, ya que pocas veces el personal se percata de su congruencia de este con el lenguaje verbal; además se debe mejorar el paralenguaje en la atención de usuarios, entendiendo a este último como el tono de voz, entonación, articulación, volumen y rapidez de las palabras, derivado de que el estrés presente en el personal en ciertas ocasiones afecta directamente el proceso comunicativo del personal. Se recomienda el desarrollo e implementación de un plan de mejora de la inteligencia emocional con atención a la comunicación asertiva, y lograr con ello, que el personal cuente con los elementos necesarios para laborar en diferentes condiciones de estrés y con clientes conflictivos.

## **Trabajo en equipo**

Con base en las respuestas de los Ítems 19, 22 y 43 de todo el personal, el resultado es de mediana eficacia al obtener un 85%, existe una zona de oportunidad para incrementar este eje tan importante, y con el objeto de que en un futuro cercano lleguen a existir equipos de alto desempeño; por tal motivo, la cobra mucha importancia de comunicarse entre los miembros del equipo. Pocas veces se les facilita al personal comunicarse en equipos, así como reducido interés en escuchar y mediana disposición en trabajo en equipo, en su mayoría el personal respondió que frecuentemente les motiva ser reconocidos cuando trabajan en equipo.

## **Comunicación**

Con base en las respuestas de los Ítems 4, 7, 8, 9, 20, 21, 23, 24, 36 y 42 de todo el personal, el resultado es de mediana eficacia al obtener un 80%, viéndose el proceso comunicativo de persona a persona como el canal de comunicación más predominante en la institución, se identifica como una zona de

oportunidad para mejorar la retroalimentación, ya que existen factores que generan interferencia y ruido en el proceso de la comunicación, es así que se debe, además corroborar que la información llegue hasta el personal indicado, revisando el flujo de la información escrita (memorándums, circulares, reglamentos, manuales, etc), para ser del conocimiento e implementación por el personal a cargo de las tareas. El papel del liderazgo adecuado de jefes, supervisores y personal es importante, por lo que se recomienda la implementación del liderazgo situacional, ya que se establecen condiciones de conductas apropiadas del líder para decir, delegar, participar y dirigir al seguidor en función con su madurez, capacidad y disposición hacia la tarea.

## **Usos de Recursos**

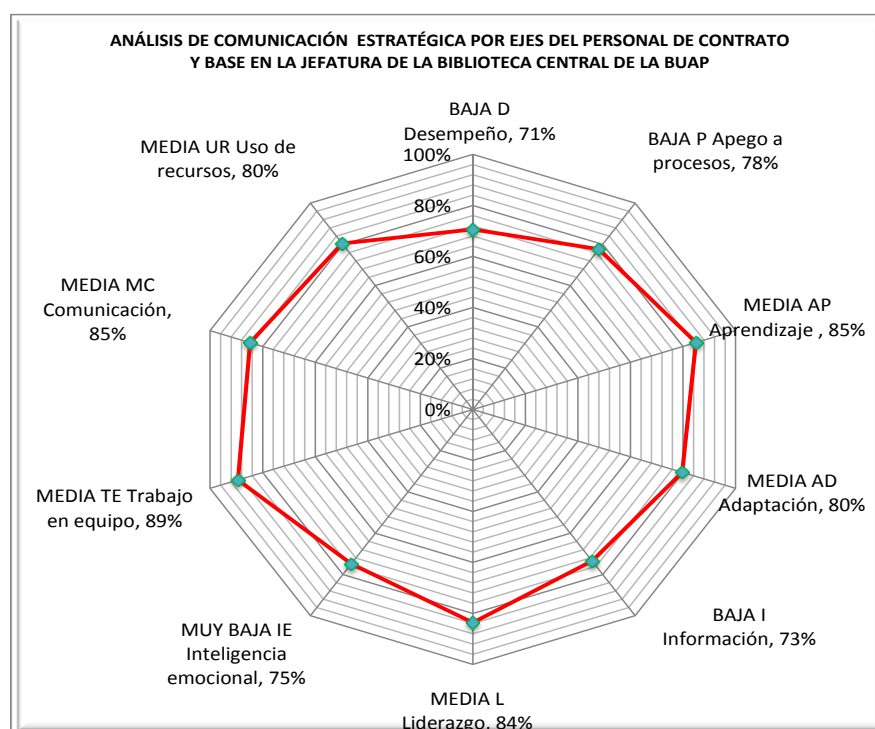
Con base en las respuestas de los Ítems 44, 46, 47 y 48 de todo el personal, el resultado es de baja eficacia al obtener un 76%, existe una zona de oportunidad, ya que no se están utilizando los recursos de forma ideal para la comunicación estratégica, el portal es algunas veces visitado, así como, la información de eventos debe ser alineada con los tiempos reales en que ocurre, que en una condición ideal, esta información de eventos o sucesos dentro de la Biblioteca Central Universitaria sea programada y anticipada a las fechas de su realización, con el objeto de hacer de conocimiento por los usuarios y que estos programen su asistencia, como pueden ser la Ludoteca, Bebeteca, entre otros servicios.

Esto conlleva separar en dos unidades de análisis de personal permanente y de personal que figura como temporal, mostrando así el efecto en los resultados globales, poniendo en condiciones de relevancia el enfoque sistémico, lo que le pasa a una parte afecta en otras partes.

#### 4.- Comunicación estratégica por ejes del personal de contrato y base

Para efecto de análisis del personal de contrato y base de la Jefatura de la Biblioteca Central, se agrupan los resultados de los cuestionarios aplicados al personal y se grafica por ejes en los que impacta la comunicación estratégica, siendo los resultados que se muestran en la gráfica 4.

**Gráfica 4.** Análisis de comunicación estratégica por ejes del personal de contrato y base.



**Fuente:** Elaboración propia

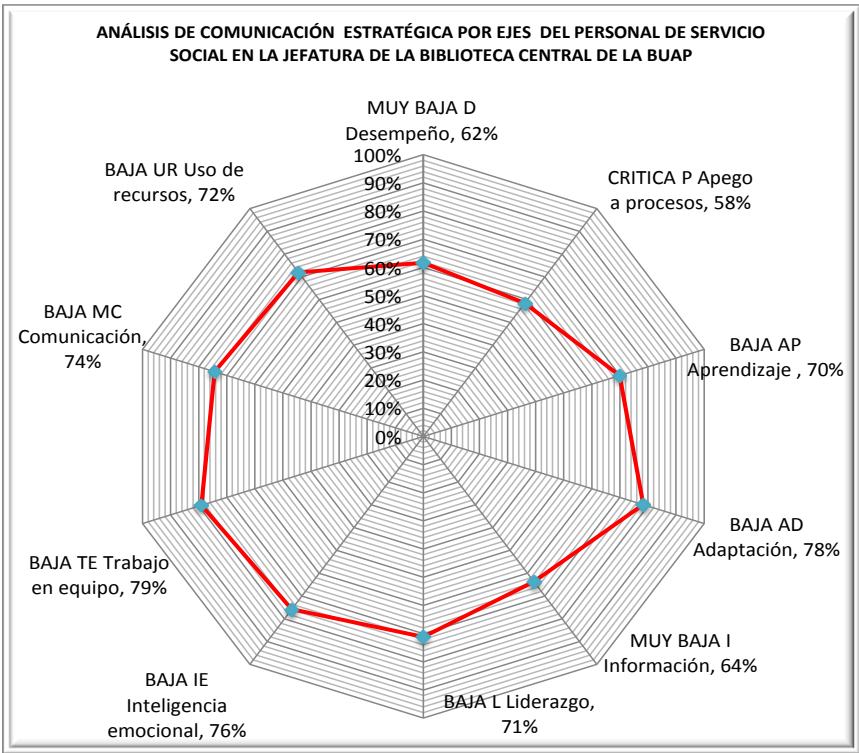
De la gráfica 4 se observa que el personal de contrato y de base, muestran una comunicación estratégica con diferentes niveles de eficacia en cada eje, cabe referir que este personal tienen de 5 a 20 años de servicio y los niveles de estudios predominantes son de nivel de licenciatura, algunos de maestría y otros de preparatoria, estos últimos con mayor antigüedad en brindar sus

servicios a la institución, como se puede ver en la gráfica al no contemplarse al personal de Servicio Social muestran resultados de baja y media eficacia de la comunicación estrategia en cada eje respectivo.

**5.- Comunicación estratégica por ejes del área de Servicio Social**

El resultado de los cuestionarios aplicados al personal de alumnos de Servicio Social, se muestra en la gráfica 5.

**Gráfica 5.** Comunicación estratégica por ejes del área de Servicio Social



**Fuente:** Elaboración propia

Es importante reconocer que el personal de alumnos de Servicio Social es un personal flotante que puede llegar a ser de 70 personas, el cual deja de laborar al concluir su servicio e ingresa otro grupo de alumnos; y que estos son asignados a diferentes áreas como apoyo, por lo que tienen contacto directo con usuarios, por ello con su baja comunicación estratégica posibilita en consecuencia el afectar el desempeño del servicio de su área, de ahí la importancia del tiempo

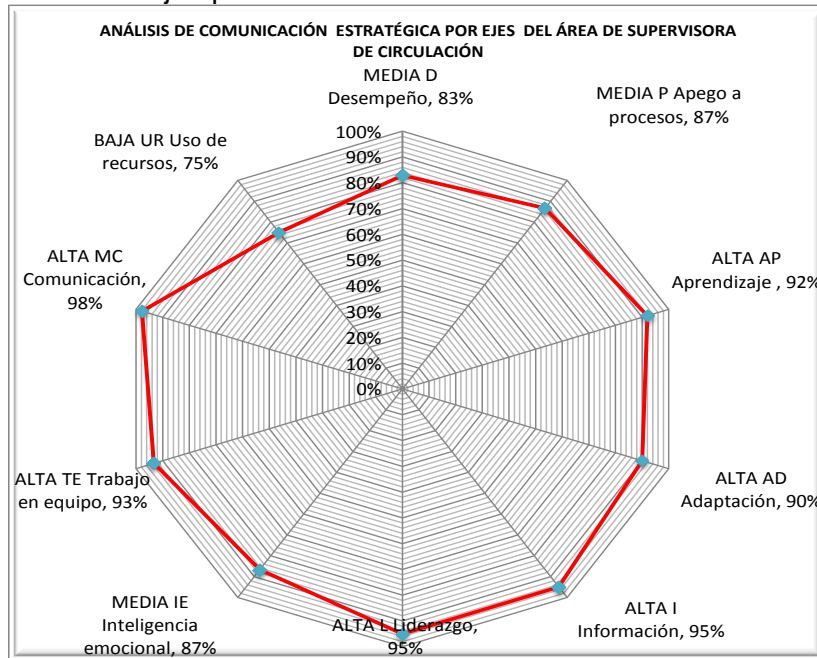
de capacitación a otorgar, generar su seguimiento de capacidades hacia la tareas y actividades, implementar un asesoramiento por una tercera persona que no afecte al personal de base o contrato en sus actividades, puede ser generado por un especialista en varias áreas y funciones con el propósito de comunicar y capacitar a los alumnos de Servicio Social que lo requieran, es por ello que el manejo del liderazgo situacional servirá en mucho para mejorar los resultados obtenidos en los ejes.

Es así que la eficacia de la comunicación estratégica del personal de Servicio Social repercute por el efecto sistémico en la eficacia de la comunicación estratégica del personal de contrato y base, lo que implica una mala imagen de los mismos por los usuarios al no distinguir entre ambos, asocia a todos como parte del personal de la Biblioteca Central, de ahí la importancia de su capacitación y liderazgo adecuado.

## **6.- Análisis de ejemplo de área de alta eficacia de la comunicación estratégica por ejes.**

Se aplicaron los cuestionarios a todo el personal que labora en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP y los resultados se plasmaron en un tablero de control, es por ello que se pueden obtener gráficas de todas las áreas, sumando los turnos o de forma independientes, contemplando los resultados de los cuestionarios individuales del personal que conforma cada área; en la gráfica 6 se muestran los resultados de la comunicación estratégica de un área de alta eficacia de la comunicación estratégica por ejes.

**Gráfica 6.** Análisis de la comunicación estratégica por ejes del área de circulación ejemplo de alta eficacia.



**Fuente:** Elaboración propia

En esta área la comunicación estratégica es de alta eficacia, se observa que de forma particular en cada eje esta eficacia varía de alta a media de acuerdo a los porcentajes obtenidos del cuestionario.

Es así que, que de la gráfica obtenida se observa que la alta eficacia de la comunicación estratégica se da en los ejes de comunicación con 98%, información con 95%, liderazgo con 95%, trabajo en equipo con 93%, aprendizaje con 92% y adaptación con 90%, sin embargo falta llegar al estado ideal del 100%, por lo que se puede mejorar, es importante mantener este porcentaje, así como efectuar un análisis más profundo con la intención de encontrar las partes susceptibles de mejorar que conduzcan al estado ideal y una vez identificadas, reforzar con estrategias de mejora como cursos o capacitaciones; si se logra, esta área puede ser de ejemplo y modelo a seguir por las demás áreas.

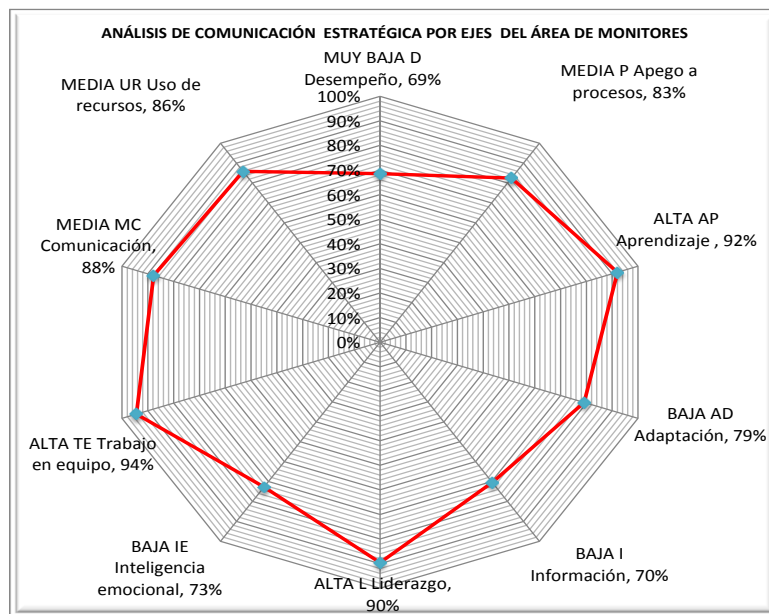
Los ejes de media eficiencia son: inteligencia emocional con 87%, apego a procesos con 87% y desempeño con 83%, susceptibles de mejorar.

El eje de baja eficiencia fue el de uso de recursos con 75%, lo que amerita mejorar.

## 7.- Análisis de ejemplo de área de mediana eficacia de la comunicación estratégica por ejes.

Analizando los resultados de los cuestionarios del personal que conforma cada área; en la gráfica 7 se muestran los resultados de la comunicación estratégica de un área de mediana eficacia de la comunicación estratégica por ejes.

**Gráfica 7** Análisis de la comunicación estratégica por ejes del área de monitores ejemplo de mediana eficacia.



**Fuente:** Elaboración propia

En esta área de monitores, la cual está conformada por 12 personas en dos turnos, mostró resultados con porcentajes de alta eficacia en la comunicación

estratégica en los ejes: trabajo en equipo de 94%, aprendizaje de 92% y liderazgo de 90%, por lo que para efecto de orientar y ayudar a los usuarios en la búsqueda de información en la Biblioteca Central Universitaria es efectiva; se observa que se apoyan y comparten aprendizaje entre el personal del área, así como el manejo de liderazgo es alto, lo que implica buena comprensión entre el personal del área.

Los ejes que resultaron con mediana eficacia de la comunicación estratégica son: Comunicación con 88%, uso de recursos con 86% y apego a procesos 83%, de igual forma puede mejorarse, cabe referir que este personal de esta área conoce los procesos de la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria, su efecto de la información y canales de comunicación organizacional, así como maneja una comunicación persona a persona.

Los ejes que resultaron con baja eficacia de la comunicación estratégica son: Adaptación con 79%, inteligencia emocional con 73% e información con 70%, lo que denota zonas de oportunidad de mejora, de otras condicionantes en estos ejes como la asertividad, control de estrés, empatía, manejo de información veraz, oportuna y suficiente según indicaciones de líder, por lo que mejorar el liderazgo es importante, así como conocer la madurez de los seguidores y mejora sus acciones hacia las tareas.

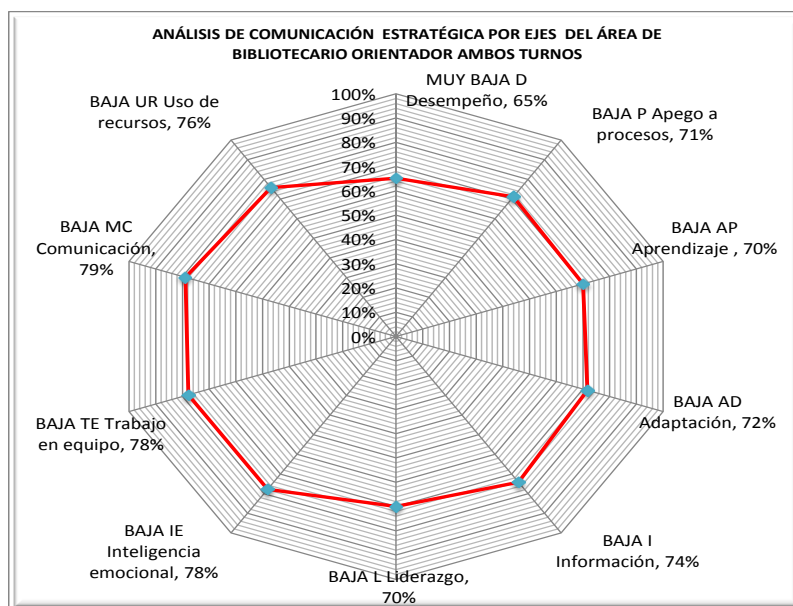
## **8.- Análisis de ejemplo de área de baja eficacia de la comunicación estratégica por ejes.**

De los resultados de los cuestionarios aplicados a todo el personal de las áreas que conforman la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP, una vez concentrados en el tablero de control, se obtienen gráficas de análisis de la comunicación estratégica de cada área y por cada turno, como ejemplo de área de baja eficacia de la comunicación estratégica por ejes, se tomó la del Bibliotecario Orientador ambos turnos, que para el análisis de su eficacia de la comunicación estratégica en cada eje.

Cabe enfatizar que en la práctica de consultoría e implementación de estrategias, es importante revisar las funciones que realiza de conformidad con su actividades hacia la tarea de su manual de procedimientos y contrastarlas en campo con la información de atención a usuarios y visualmente observar su desempeño, esto por el líder o el área de control de calidad, y encontrar así la forma de analizar su nivel de comunicación y conducta más a fondo para reforzar debilidades de forma inmediata y se tomen medidas más convenientes que conlleven a incrementar su desempeño.

En la gráfica 8 se muestran los resultados del área de baja eficacia de la comunicación por ejes, es solo un área de las indicadas en el análisis de comunicación estratégica por áreas antes explicadas (Figura 33 Áreas con baja eficacia de la comunicación estratégica).

**Gráfica 8** Análisis de ejemplo de área de baja eficacia de la comunicación estratégica por ejes: Área de Bibliotecario Orientador ambos turnos.



**Fuente:** Elaboración propia

En la gráfica 8 se puede observar que existe baja eficacia de la comunicación estratégica en los ejes de: Comunicación con 79%, trabajo en

equipo con 78%, inteligencia emocional con 78%, uso de recursos con 76%, información con 74%, adaptación con 72%, apego a procesos con 71%, liderazgo con 70% y aprendizaje con 70%, por lo que existen áreas de oportunidad de mejorar.

Así mismo, existe muy baja eficacia de la comunicación estratégica en el eje de desempeño con un 65%.

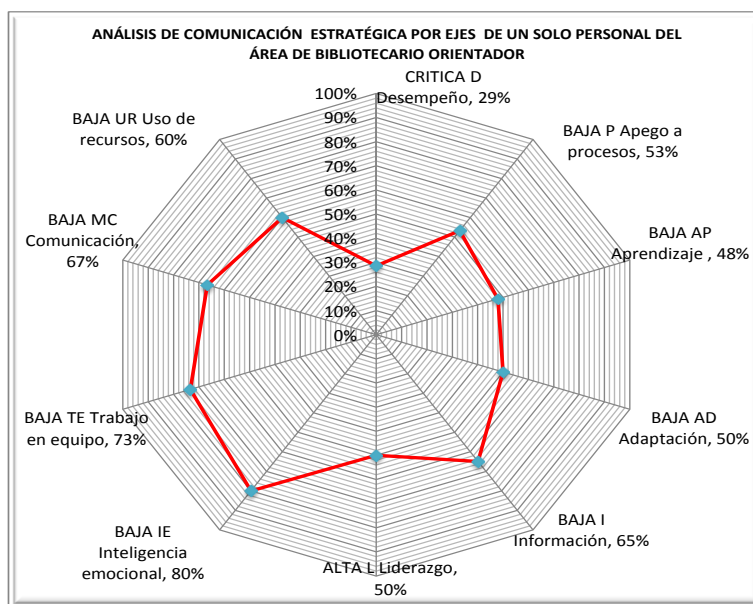
Revisando el Organigrama de Funciones, esta área es la encargada de la búsqueda bibliográfica solicitada por los usuarios, existen 12 personas de contrato asignadas a estas funciones; por los resultados que se obtuvieron en el cuestionario con una baja y muy baja comunicación estratégica en los 10 ejes del modelo propuesto de análisis. Refleja que el desempeño y la comunicación estratégica que se genera entre ese personal de esta área con las otras áreas y con los usuarios está tendiendo a ser deficiente, y con ello generar en un corto plazo, quejas de usuarios en los servicios de esta área, así como disminuir en gran medida la imagen de la Biblioteca Central Universitaria; por lo que amerita de forma urgente aplicar acciones preventivas para mejorar estos resultados y posteriormente analizar con mayor profundidad si se logró mejorar la comunicación estratégica con las características descritas en este proyecto.

## **9.- Análisis de ejemplo de un solo personal de baja eficacia de la comunicación estratégica por ejes.**

Al aplicar los 74 cuestionarios y al ser llenados de forma electrónica por cada persona vía correo electrónico, se genera una gráfica de análisis de la comunicación estratégica por ejes de forma individual, la cual sirve para ser anexada al expediente y revisar las áreas a mejorar de cada persona mediante capacitaciones, coaching, liderazgo adecuado, técnicas de trabajo en equipo y todo lo necesario avalado por el área de calidad de la Biblioteca Central Universitaria, dirigiéndose en específico a las personas que se identificaron con

baja, muy baja o critica eficacia de la comunicación estratégica, como se observa en la gráfica 9, quien fue de más bajo puntaje de todos los encuestados y pertenece al área de más bajo puntaje, ejemplificando el enfoque sistémico con su repercusión en la institución.

**Gráfica 9** Análisis de la comunicación estratégica por ejes de una persona: Función de un Bibliotecario Orientador.



**Fuente:** Elaboración propia

A partir de las respuestas de los cuestionarios, los resultados se encuentran agrupados por ejes en el tablero de control, estos resultados permiten graficar los 74 cuestionarios del personal encuestado, así como hacer las combinaciones entre áreas, niveles o como se desee para ver su resultado en el análisis de comunicación estratégica, es importante, reforzar en la práctica por el área de calidad, otros cuestionarios específicos en analizar los ejes y las variables más bajas, y con ello poder intervenir en la capacitación del personal que se dese adquiera habilidades y capacidades adicionales complementarias para sus actividades y tareas asignadas.

### 3.1.7 Análisis FODA de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP

Para efecto de la planeación estratégica y toma de decisiones en cuanto a estrategias a implementar en una institución en un mediano, corto plazo y la instrumentación de los planes en las partes del proceso a largo plazo; es de suma importancia para aplicar la herramienta de análisis de situaciones denominada matriz TOWS, la cual proporciona un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la institución. Por sus siglas la matriz TOWS surgió justamente en respuesta a sistematizar las decisiones estratégicas; T significa “amenazas” (threats), O “oportunidades” (opportunity), W “debilidades” (weaknesses) y S “fortalezas” (strengths); el punto de partida son las amenazas ya que estas generan la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas, se establece una matriz TOWS (Koontz & Weihrich, 2004) o FODA en español como se muestra en la figura 33.

**Figura 34.** Matriz TOWS para la formulación de estrategias

<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas internas (S):</b> por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería	<b>Debilidades internas (W):</b> por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de “fortalezas”
<b>Factores externos</b>		
<b>Oportunidades externas (O):</b> (considérense también los riesgos): por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología	<b>Estrategia SO: maxi-maxi</b> Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategia WO: mini-maxi</b> Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades
<b>Amenazas externas (T):</b> por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de “oportunidades”	<b>Estrategia ST: maxi-mini</b> Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	<b>Estrategia WT: mini-mini</b> Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación

**Fuente:** (Koontz & Weihrich, 2004)

El análisis FODA es un avance al planeamiento que realizan las empresas, instituciones u organizaciones para lograr una mejor adaptación al ambiente en las condiciones presentes y con tendencia a enfrentar escenarios futuros, por lo que se alinea a una planeación a cinco o diez años, y se aplica en consenso con especialistas de áreas de la institución en periodos cortos. Este análisis, más cualitativo que cuantitativo, impulsa a la generación de ideas con respecto a la planeación de mejoras estratégicas en el desempeño de la institución considerando sus fortalezas con las oportunidades del exterior, o reforzando sus debilidades y aprovechar una oportunidad del exterior, también puede con una de sus fortalezas contrarrestar una amenaza exterior o en su defecto más crítico tener conocimiento que una debilidad se agravará ante amenazas exteriores poniendo en estado de alerta a la institución y por consiguiente realizar acciones emergentes en un corto plazo para salvaguardar la integridad o evitar impactos negativos en el desempeño institucional (Koontz & Weihrich, 2004).

Es así que con base en la investigación realizada, al cuestionario, a la revisión de su página Web, documentos existentes propios que se tuvieron a la vista y a la visitas físicas efectuadas a la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP, sin ser un análisis FODA muy exhaustivo, como lo fuera con la intervención de un grupo multidisciplinario y personal que labora en dicha institución, siendo así muy bien definido y con un alcance en muchos ámbitos.

A pesar de ello, este análisis FODA es representativo con la intención de contribuir en el planteamiento e implementación de estrategias que mejoren el desempeño en un corto y mediano plazo en la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

**Figura 34.** Análisis FODA de la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, marzo de 2014.

<p><b>Factores internos</b></p>	<p><b>Fortalezas internas (F):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente tecnología</li> <li>• Buena disposición hacia la tarea</li> <li>• Infraestructura adecuada y de vanguardia</li> <li>• Uso de espacios adecuados</li> <li>• Mobiliario adecuado</li> <li>• Excelente recursos humanos especializados provenientes de facultades</li> <li>• Estacionamiento amplio</li> <li>• Vanguardia en servicios personalizado</li> <li>• Vanguardia en servicios en línea</li> <li>• Vanguardia en enfoque a aprendizaje</li> <li>• Vanguardia en enfoque a salud mental</li> <li>• Vanguardia en medios alternativos de consulta</li> <li>• Ubicación importante y accesos</li> <li>• Iluminación, colores y ergonomía adecuada</li> <li>• Servicio 24 horas los 365 días</li> </ul>	<p><b>Debilidades internas (D):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja comunicación estratégica</li> <li>• Bajo nivel de liderazgo</li> <li>• Baja capacitación a personal</li> <li>• Bajo uso de recursos</li> <li>• Bajo incentiviación de personal</li> <li>• Bajo trabajo en equipo</li> <li>• Baja vigilancia y seguridad</li> <li>• Baja limpieza</li> <li>• Baja orientación de actividades</li> <li>• Baja cantidad y alcance de indicadores de gestión</li> <li>• Bajo apego a procesos</li> <li>• Bajo crecimiento de bibliografía reciente</li> <li>• Baja distribución de aire en áreas</li> <li>• Bajo control de temperatura en ambiente de calor</li> <li>• Baja contribución de donaciones por egresados</li> <li>• Baja difusión de servicios en tiempo</li> </ul>	
<p><b>Factores externos</b></p>	<p><b>Oportunidades externas (O):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor exigencia de aprendizaje en indistintos niveles educativos y profesionales</li> <li>• Mayor expectativa de aprendizaje</li> <li>• Mayor necesidad de aprendizaje especializado</li> <li>• Mayor tendencia a concluir estudios profesionales</li> <li>• Mayor competitividad profesional y laboral</li> <li>• Alto índice de estudiantes en Puebla y profesionales</li> <li>• Exigencia de desarrollo de capacidades</li> <li>• Mejores tecnologías de la información</li> <li>• Mayor disposición al aprendizaje en ciertos niveles</li> <li>• Mayor necesidad de salud mental y física</li> <li>• Mayor índice universidades y población estudiantil</li> <li>• Mayor nivel de atención de servicios</li> </ul>	<p><b>Estrategia FO: maxi-maxi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar el apoyo a alumnos de servicio social de las carreras de arquitectura, comunicación, ingeniería industrial, psicología y otras áreas para que generen planes de mejora en esas materias, su aplicación y seguimiento con impacto en el desempeño de los servicios.</li> <li>• Capacitar a los alumnos de servicio social y asesorarlos para mejor desempeño de sus tareas</li> <li>• Generar una cultura organizacional con presencia de sinergia, empatía, asertividad, liderazgo y trabajo en equipo con valor en el aprendizaje.</li> <li>• Posicionar a la biblioteca central con mayor difusión estratégica en ferias, escuelas etc.</li> </ul>	<p><b>Estrategia DO: mini-maxi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las condiciones aire y temperatura en interior de biblioteca para enfrentar cupos máximos de personas.</li> <li>• Implementar el liderazgo situacional</li> <li>• Mejorar el uso de la información con enfoque de institución inteligente.</li> <li>• Mejorar la incentiviación de personal por su solución a problemas y apego a procesos</li> </ul>
<p><b>Factores externos</b></p>	<p><b>Amenazas externas (A):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiantes necesidades de servicio en materia de aprendizaje acelerado</li> <li>• Mayor servicio de libros digitales y artículos en formato PDF.</li> <li>• Exigencia de libros a la vanguardia del aprendizaje global</li> <li>• Mayor requerimiento de libros de nivel de maestría y doctorado</li> <li>• Mayor especialización de carreras de reciente creación, auge y demanda</li> <li>• Muy alta expectativa de calidad de servicios</li> <li>• Robos en interior de instituciones</li> <li>• Asaltos a usuarios en la salida</li> </ul>	<p><b>Estrategia FA: maxi-mini</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar el Benchmarking para mejorar y aprovechar las fortalezas internas contra las amenazas y preveer mediante acciones los escenarios futuros de servicio y ambiente exterior.</li> <li>• Pedir a las facultades planes de acción para implementar en ciertas áreas importantes a reforzar y satisfacer una demanda creciente de servicios con mayor exigencia en la calidad de los mismos.</li> <li>• Reforzar el nivel de seguridad ya que se cuenta con un equipamiento de vanguardia atractivo para el robo</li> <li>• Reforzar seguridad a usuarios y vinculación a seguridad del municipio</li> </ul>	<p><b>Estrategia DA: mini-mini</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la vigilancia y limpieza para tranquilidad y satisfacción de alumnos y público en general</li> <li>• Mejorar el acervo bibliográfico más especializado a solicitud de usuarios y por análisis del área correspondiente para su adquisición</li> <li>• Generar Planes de comunicación estratégica para mejorar los servicios y desempeño</li> <li>• Generar políticas de comunicación estratégica</li> <li>• Generar el conocimiento de valores institucionales</li> <li>• Capacitar a alumnos de servicio social y de contrato para mejorar su comunicación y feedback.</li> <li>• Desarrollar mayor control de indicadores de gestión con tendencia a uso de "Cuadro de Mando Integral"</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Es así que en el capítulo final de la tesis se propondrán estrategias más representativas para mejorar el desempeño institucional y en la comunicación estratégica a corto plazo con tendencia a un largo plazo de la mejora continua.

## **CAPÍTULO IV PROPUESTAS DE MEJORA**

En este capítulo 4 se plasman cuatro estrategias con el objeto de mejora del desempeño institucional y once estrategias enfocadas en la mejora de la comunicación estratégica.

### **4.1 Propuestas de mejora de desempeño institucional**

Tal como se analizó la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente en referencia a la teoría, del cuestionario aplicado y del análisis FODA practicado a la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, se establecen las siguientes estrategias:

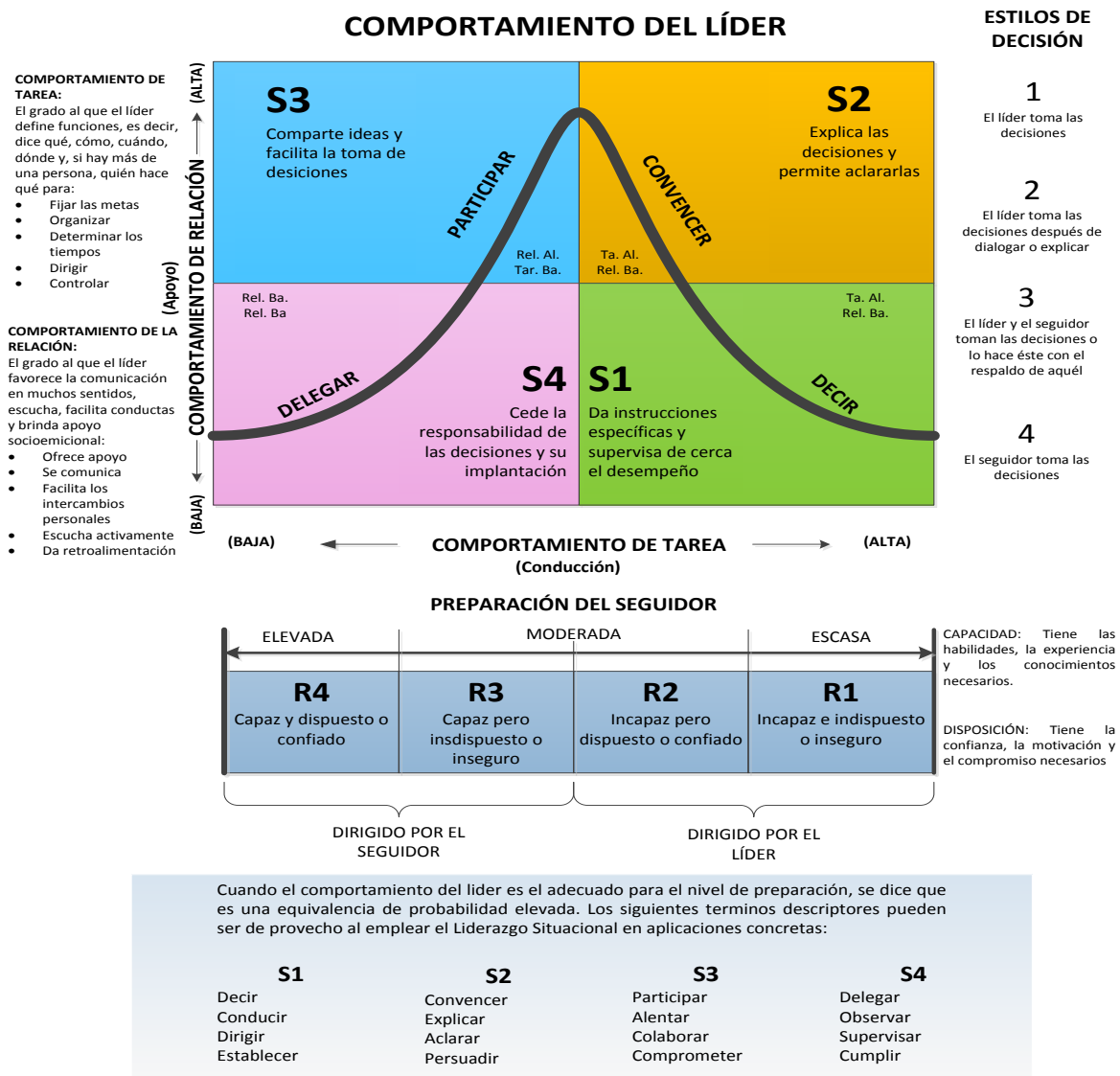
#### **Primera Estrategia. Implementar el liderazgo situacional**

De la investigación realizada, para mejorar el desempeño institucional e incrementar el nivel de eficacia de la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente en las áreas, se identificó como primera estrategia el implementar en la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, el “Liderazgo Situacional”, mismo que es aplicado en empresas Fortune con excelentes resultados, y fue propuesto por Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson.

El Liderazgo Situacional define las mejores formas de comunicación estratégica entre los líderes y los seguidores, logrando con ello impactar en muchos aspectos establecidos en los ejes del modelo de comunicación estratégica propuesto en este proyecto y otras, como: trabajo en equipo, aprendizaje, apego a procesos, calidad total, información, adaptación, uso de recursos, inteligencia emocional y desempeño.

En la figura 35 se establece el “Modelo ampliado de Liderazgo Situacional”, que es una ayuda básica y completa para (1) diagnosticar el nivel de preparación, (2) adaptarse y elegir los estilos de liderazgo de mayor probabilidad y (3) comunicar los estilos de manera eficaz para influir en el comportamiento de los demás, por lo que existen cuatro estilos de liderazgo situacionales (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998).

Figura 35. Modelo ampliado del Liderazgo Situacional



Fuente: (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998), **Elaboración:** Propia.

En el liderazgo situacional, es el seguidor el que determina cuál es el comportamiento apropiado del líder, de conformidad con su conducta y recibe el trato que desea, es así que el líder adopta cierta conducta más apropiada con el nivel de preparación de la persona a la que trata de influir, es de suma importancia hacer un análisis de los seguidores de toda la institución y plasmarlos en una cedula informativa para consulta de los líderes y que forme parte del expediente personal de los seguidores (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998).

Para la implementación del liderazgo situacional se sugiere seguir los siguientes pasos (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998):

**Primero.** *¿Qué objetivos quiere cumplir?*, en qué áreas de las actividades del individuo o del grupo se quiere influir para mejorar. No se debe establecer una meta u objetivo demasiado general, por lo que se elabora una unidad de servicio o actividades implícitas a mejorar por procesos para ello se recomienda lo siguiente:

- 1.- Se resume la meta con palabras claves.
- 2.- Las tareas para alcanzar la meta se identifican de acuerdo con los participantes y sus actividades particulares.

**Segundo.** *¿Cuál es la preparación del grupo o del seguidor hacia las tareas?*, *¿Qué tan listo y receptivo se encuentra para realizar las tareas?*, para ayudar a realizar juicios válidos acerca de la preparación de gerentes y seguidores, el Centro para el Estudio del Liderazgo elaboró dos escalas de preparación: *la escala de calificación del gerente y la escala de calificación del personal*; ambas herramientas miden la preparación para el trabajo (capacidad) y la preparación psicológica (disposición) en cinco dimensiones conductuales.

Por ejemplo, en la escala de calificación del gerente, éste elige de uno a cinco de los principales objetivos o responsabilidades de un miembro de su personal y los anota en una forma; enseguida, y en relación con cada uno de estos puntos califica al empleado en cinco dimensiones de preparación para el trabajo y cinco de preparación psicológica, de acuerdo con sus observaciones del comportamiento que muestra el seguidor.

En la figura 36 se muestran indicadores conductuales de la preparación del seguidor propuestos por Ron Campbell del Centro para el Estudio del Liderazgo, ha ampliado el continuo de la preparación del seguidor (R1, R2, R3 y R4) para incluir indicadores conductuales de los cuatro niveles; cada nivel representa una combinación de capacidad y disposición o la confianza del seguidor.

**Figura 36.** Indicadores conductuales de la preparación del seguidor

NIVEL DE PREPARACIÓN DEL SEGUIDOR	INDICADORES	CONDUCTAS EXHIBIDAS
<p><b>R1</b> Incapaz e indispuesto ó inseguro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No realiza la tarea a nivel aceptable</li> <li>Lo limita la tarea</li> <li>No tiene claras direcciones</li> <li>Vacila</li> <li>No termina las tareas</li> <li>Hace preguntas acerca de la tarea</li> <li>Evita la tarea o "pasa el paquete"</li> <li>Está a la defensiva e incomoda</li> </ul>	<p><b>Un R1 incapaz e indispuesto exhibirá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conductas defensivas, de polémica y quejumbrosas</li> <li>Una realización demorada de las tareas</li> <li>Un desempeño sólo por petición expresa</li> <li>Frustración intensa</li> </ul> <p><b>Un R1 incapaz e inseguro mostrará:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un lenguaje corporal de inconformidad: ceño fruncido, hombros caídos, espalda inclinada.</li> <li>Conducta confusa y poco clara</li> <li>Preocupación por los resultados</li> <li>Miedo al fracaso</li> </ul>
<p><b>R2</b> Incapaz pero dispuesto o confiado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ansioso o exitado</li> <li>Interesado y sensible</li> <li>Demuestra una capacidad moderada</li> <li>Receptivo a la información</li> <li>Atento</li> <li>Entusiasta</li> <li>Nueva tarea, sin experiencia</li> </ul>	<p><b>Un R2 incapaz pero dispuesto o confiado mostrará:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hablará rápidamente</li> <li>Busca clarificar</li> <li>Asiente con la cabeza; hace comentarios como "sí, lo se", se ve entusiasta</li> <li>Escucha con cuidado</li> <li>Responde superficialmente a las preguntas</li> <li>Acepta tareas</li> </ul>
<p><b>R3</b> Capaz pero indispuesto o inseguro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ha demostrado conocimiento y capacidad</li> <li>Duda en terminar o dar el siguiente paso</li> <li>Parece asustado, abrumado, confundido</li> <li>Parece reacio a trabajar solo</li> <li>Solicita retroalimentación con frecuencia</li> </ul>	<p><b>Un R3 capaz pero indispuesto mostrará:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dudas o se resiste</li> <li>Se siente abrumado por las obligaciones y el trabajo</li> <li>Busca reforzamiento</li> <li>Le preocupa que su desempeño reciba de algún modo un castigo</li> </ul> <p><b>Un R3 capaz pero inseguro mostrará:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestiona su propia habilidad</li> <li>Se concentra en los posibles problemas</li> <li>Carece de autoestima</li> <li>Anima al líder a que se mantenga cerca</li> </ul>
<p><b>R4</b> Capaz y dispuesto o confiado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene al jefe informado del avance de la tarea</li> <li>Puede trabajar en forma autónoma</li> <li>Está orientado a los resultados</li> <li>Comparte las noticias buenas y malas</li> <li>Toma decisiones eficaces acerca de la tarea</li> <li>Se desenvuelve según criterios elevados</li> <li>Se da cuenta de la pericia</li> </ul>	<p><b>Un R4 capaz y dispuesto o confiado mostrará:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene informado al jefe del avance de la tarea</li> <li>Hace un uso eficaz de los recursos</li> <li>Es responsable y está orientado a resultados</li> <li>Está informado y comparte la información para simplificar las tareas operacionales</li> <li>Está dispuesto a ayudar a los demás</li> <li>Comparte las ideas creativas</li> <li>"Se hace cargo" de las tareas</li> <li>Cumple sus responsabilidades a tiempo y quizás antes</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tercero.** ¿Qué acciones debe emprender el líder? Por lo que se requiere decidir que estilos son los apropiados a adoptar por el líder, para efecto de delegar, participar, convencer y decir, en los estilos S4, S3, S2 y S1 de concordancia con el nivel de preparación del seguidor, se generan enfoques eficaces e ineficaces de conducta por parte del líder en cada nivel, mismas que se muestran en la figura 37.

**Figura 37.** Estilos apropiados de conducta del líder y enfoques eficaces e ineficaces

ESTILOS APROPIADOS DEL LIDER	ESTILO Y ENFOQUES EFICACES E INEFICACES DEL LIDER	CONDUCTAS APROPIADAS DEL LÍDER FRENTE AL SEGUIDOR
<p align="center"><b>S1</b> DECIR (RELACIÓN BAJA Y TAREA ALTA)</p>	<p><b>ESTILO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De las especificaciones: quién, qué, cuándo, dónde y cómo</li> <li>Los papeles están definidas</li> <li>Predomina la comunicación en un sentido</li> <li>El líder toma las decisiones</li> <li>Supervisión estrecha y llamada a cuentas</li> <li>Instrucciones secuenciales</li> <li>Tarea simple y específica</li> </ul> <p><b>ENFOQUE EFICAZ</b> Decir, conducir, dirigir establecer</p> <p><b>ENFOQUE INEFICAZ</b> Exigir, rebajar, dominar, atacar</p>	<p><b>Frente a un R1 incapaz e indispuesto asumirá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asentar directamente hechos concretos</li> <li>Reforzar los pequeños avances</li> <li>Considerar las consecuencias de la falta de rendimiento</li> <li>Verificar los estados emocionales</li> </ul> <p><b>Frente a un R1 incapaz e inseguro asumirá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dar la información acerca de la tarea en cantidades asimilables</li> <li>No abrumar al seguidor</li> <li>Reducir el miedo a los errores</li> <li>Ayudar paso a paso</li> <li>Concentrarse en la enseñanza</li> </ul>
<p align="center"><b>S2</b> CONVENCER (RELACIÓN ALTA Y TAREA ALTA)</p>	<p><b>ESTILO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informa quién, cuándo, dónde, cómo y por qué</li> <li>Explica las decisiones y permite las aclaraciones</li> <li>Diálogo</li> <li>El líder toma las decisiones</li> <li>Explica la función del seguidor</li> <li>Pregunta para aclarar el nivel de capacidad</li> <li>Refuerza los pequeños progresos</li> </ul> <p><b>ENFOQUE EFICAZ</b> Convencer, explicar, aclarar, persuadir</p> <p><b>ENFOQUE INEFICAZ</b> Manipular, sermonear, defender, racionalizar</p>	<p><b>Frente a un R2 incapaz pero dispuesto o confiado asumirá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tratar de convencer por la persuasión</li> <li>Verifica que se entiende la tarea</li> <li>Estimular las preguntas</li> <li>Discutir los detalles</li> <li>Explorar las habilidades relacionadas</li> <li>Explicar los "por que"</li> <li>Dar al seguidor los pasos secuenciales (no apresurarlo)</li> <li>Insistir en el "cómo hacerlo"</li> </ul>
<p align="center"><b>S3</b> PARTICIPAR (RELACIÓN ALTA Y TAREA BAJA)</p>	<p><b>ESTILO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alienta el flujo de información</li> <li>Escucha activamente</li> <li>El seguidor toma las decisiones</li> <li>Compromiso y comunicación en dos direcciones</li> <li>Apoya la toma de riesgos</li> <li>Facilidad para el trabajo</li> <li>Encomia y fortalece la confianza</li> </ul> <p><b>ENFOQUE EFICAZ</b> Participar, alentar, apoyar, facultar</p> <p><b>ENFOQUE INEFICAZ</b> Proteger, aplacar, condescender, pacificar</p>	<p><b>Frente a un R3 capaz pero indispuesto asumirá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones</li> <li>Saciar la "necesidad de saber" del seguidor</li> <li>Concentrarse en resultados</li> <li>Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea para aumentar su compromiso y motivación</li> </ul> <p><b>Frente a un R3 capaz pero inseguro asumirá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar juntos las decisiones</li> <li>Decidir el siguiente paso</li> <li>Alentar y respaldar</li> <li>Analizar los temores</li> </ul>
<p align="center"><b>S4</b> DELEGAR (RELACIÓN ALTA Y TAREA BAJA)</p>	<p><b>ESTILO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Delega las tareas</li> <li>Explicaciones muy generales</li> <li>El seguidor toma las decisiones</li> <li>Supervisión relativamente ligera</li> <li>Verifica las actividades</li> <li>Refuerza los resultados</li> <li>Se mantiene accesible</li> </ul> <p><b>ENFOQUE EFICAZ</b> Delegar, observar, confiar, asignar</p> <p><b>ENFOQUE INEFICAZ</b> Desatender, descargar, evitar, abandonar</p>	<p><b>Frente a un R4 capaz y dispuesto o confiado asumirá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Escuchar las novedades</li> <li>Evitar las cargas excesivas</li> <li>Fomentar la autonomía</li> <li>Practicar una administración general al margen; observar</li> <li>Reforzar la comunicación con los seguidores</li> <li>Ofrecer apoyo y recursos</li> <li>Delegar actividades</li> <li>Fomentar la libertad para correr riesgos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que para seleccionar el estilo a adoptar por el líder, es con base en el comportamiento hacia la tarea que refleja el seguidor para adoptar el estilo, es por ello, la enorme importancia de análisis de todo el personal de la jefatura de la Biblioteca Central Universitaria para implementar el liderazgo situacional; para reconocer el tipo de seguidores hacia las tareas (R1, R1, R3 y R4), de gran utilidad para este fin, es la aplicación del modelo de evaluación denominado “**Método de escala grafica**”, ya que es un proceso de análisis mediante el cual se puede llegar a evaluar el desempeño de los diferentes colaboradores, a través de la elección de distintos grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual, para que de esta forma cada trabajador cuente con su análisis en su expediente y estos análisis puedan ser revisador por los líderes cuando estén a su cargo durante la rotación de personal, ingreso o cambios en la estructura organizacional (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998).

Se recomienda se aplique este modelo de evaluación por este método por lo menos cada 6 meses o cuando lo amerite, en reunión con todos los jefes de área, para definir la percepción del comportamiento de los seguidores y con un cuestionario aplicado a los seguidores para contrastar con la realidad; la intervención del área de calidad y de los directivos para implementar el liderazgo situacional es fundamental, el beneficio e impacto de su implementación para mejorar la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente y en el desempeño institucional se prevé muy satisfactorio.

**Cuarto.** *¿Cuál fue el resultado de la intervención del líder?* Este paso requiere de una evaluación para determinar si los resultados concuerdan con las expectativas, para conocer el desarrollo de los recursos humanos, el cual es lento, por ello, los líderes, áreas de calidad y recursos humanos, ahora se suma el área de comunicación organizacional tan elemental en instituciones inteligentes como otras; las cuales, en conjunto, necesitan dedicar tiempo a nutrir el potencial

de liderazgo, la motivación, la moral, el ambiente, el compromiso con los objetivos, la toma de decisiones, la comunicación y las habilidades de resolver problemas del personal (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998).

Los supervisores centrados en el empleado que practican una vigilancia general suelen tener secciones más productivas que los que se centran en el trabajo y ejercen una supervisión estrecha. Por ello el concentrarse en las variables de producción como medio para evaluar la eficacia tiende a llevar a un comportamiento de corto plazo, orientado a las tareas, no dejando relación de confianza con los empleados, pues solo se dice que hacer y cómo; se expresa poca consideración por sus ideas y sentimientos, lo que conlleva a una respuesta negativa con el mínimo esfuerzo y con resentimientos por los seguidores, reforzado por unas expectativas bajas, se convierte en el llamado ciclo ineficaz el cual es un problema común en las instituciones que se debe evitar.

**Quinto.** *¿Qué seguimiento, si acaso, se requiere?* Si hay una brecha ente el desempeño actual y el que se necesita del individuo o el grupo, entonces hay que practicar un seguimiento en la forma de nuevas intervenciones del líder, con lo que el ciclo se repite, el seguimiento en el medio dinámico del liderazgo es casi una obligación, derivado de que las tareas, preparación y resultados están en constante cambio, por lo que el dirigir es un trabajo de tiempo que se practica en todas las horas de todos los días, aprender y enseñar es una realidad actual en la sociedad del conocimiento (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998).

## **Segunda estrategia. Identificar y buscar oportunidades de cambio**

Cuando todo varía en el entorno, cuando el ambiente de la institución se vuelve cada vez más dinámico y mutable, se debe de seguir el ritmo de los cambios, por lo que implica transformarse; es así que existen empresas que se

anticipan a los cambios – incluso crean las condiciones para que surjan-, mientras otras intentan responder con alteraciones en su interior; lo que implica renovación, actualización y lograr la sintonía con las necesidades percibidas para su acción.

Para que esto ocurra se debe de contar con herramientas y métodos que deben de manejar todo el personal o en su defecto los líderes; a continuación se señala el proceso que conlleve al cambio:

1.- Ampliar la percepción con enfoque de institución inteligente sobre problemas o necesidades existentes, anticipadas o creadas generadoras del cambio.

2.- Enseñar el proceso de solución de problemas, sobre todo el planteamiento de los mismos, explicar el uso del método de los cinco ¿Por qué?, para lograr a hacer esquemas, mapas y modelos mentales, lluvia de ideas, causa-efecto, aplicación del FODA y todo lo necesario para que surjan soluciones a los problemas por un razonamiento con base a procesos y con un excelente planteamiento del problema. Recordando que un problema bien planteado es sumamente importante para la solución multidisciplinaria del mismo, se debe enfocar, si se ataca la causa o el efecto del problema en todo momento, por lo que se debe ser objetivo con pensamiento analítico de relacionar causas-efectos y un enfoque a sistemas.

Para tener modelos mentales sistémicos, en la práctica se sugiere: Admitir que sus modelos son su mejor conjetura por el momento y esté a la casa de otros, tenga intereses amplios, sientase agusto con la ambigüedad, tenga curiosidad por experiencias que parezcan contradecir sus modelos y présteles atención especial, tenga un horizonte de tiempo amplio para buscar la retroalimentación, enfrente un problema y observe las imposiciones que está haciendo acerca de la situación misma, busque relaciones entre eventos, vea cómo encajan entre sí, busque bucles y circulos de causa-efecto, esto último es el efecto de una causa como

causa de otro efecto contestando los cinco ¿Por qué? y ¿Es esa la única razón? de cada una de sus respuestas (Castañeda, 2002)

3.- Identificar y romper con los paradigmas negativos del personal adoptados en la institución que obstaculizan la participación del personal y generan resistencia al cambio; por otros que faciliten el cambio organizacional, previo diagnóstico.

4.- Efectuar análisis de lo que ocurre en el ambiente (interno y externo), trazar los escenarios para ajustarse continuamente a las demandas ambientales, observar y localizar las oportunidades ambientales para sumarse a ellas, así como las amenazas y contingencias del ambiente para eludir las o reducir las en beneficio de la institución, en reunión con jefes de área, directivos y estos a su vez previamente con sus colaboradores, mantener una postura de escuchar a todo el personal para conocer su percepción y necesidades. Por lo anterior se recomienda concentrar la información en un diagnóstico de las condiciones y necesidades de infraestructura, mantenimiento, servicios, tecnología, instalaciones, personal, procesos y resultados de indicadores, para con ello tener presente todo el análisis de la información relevante y con sustento por todo el personal el cual es entrevistado en su elaboración.

5.- Aprovechar las habilidades internas: analizar los puntos fuertes (capacidades, habilidades, potenciales del personal y de la institución), para explotarlos mejor como ventajas estratégicas, y estudiar los puntos débiles para corregirlos, reforzarlos o neutralizarlos para evitar se conviertan en desventajas.

7.- Dependiendo de la situación de la institución frente a las circunstancias que la rodean, y sobre todo de la percepción de urgencia y la viabilidad de la transformación, existen cuatro tipos de cambios empresariales que se pueden aplicar en cualquier momento que sea necesario: continuos, planeados, radicales y estratégicos.

### **Tercer estrategia. Instrumentación del Benchmarking**

El benchmarking es un proceso continuo y sistemático de investigación para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo en instituciones, empresas u organizaciones externas reconocidas y representantes de las nuevas prácticas “lo mejor de lo mejor”, pueden ser del mismo o indistinto giro a la institución que investiga y no existen fronteras, que de forma estratégica se han identificado ventajas competitivas y que de manera análoga se puedan implementar o ser asumidas por el personal en indistintas áreas como procesos, resultados, tecnología, equipo, mobiliario, capacitaciones, uso de información entre otros áreas, con miras a la excelencia y mejora continua.

La técnica del benchmarking procura desarrollar la habilidad de los ejecutivos de la institución para visualizar las mejores prácticas administrativas en el mercado, de las instituciones consideradas excelentes en ciertos aspectos, comparar las prácticas vigentes en la institución analizada, evaluar la situación e identificar las oportunidades de cambio dentro de la institución. Con la meta de establecer nuevos objetivos de gerencia y legitimarlos por medio de comparaciones externas. Es con ello que se mantiene una expectativa de alerta sobre las acciones de otras instituciones, se constituye así un método de aprendizaje como lección, ejemplo de guía y orientación los menos inspirados para las interrogantes de cambio ¿Qué se puede hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cuándo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo? y ¿Por qué hacerlo?, con el objeto de realizar un plan de acción de cambio tan preciso para la acción del mismo, por tal motivo los equipos multidisciplinarios cobran gran importancia en el cambio (Chiavenato, 2010).

### **Cuarta estrategia. Adopción de la filosofía japonesa de Kaizen**

Las técnicas de intervención y cambio organizacional continuas o suaves – como el mejoramiento continuo (Kaizen) y la calidad total (TQM)- se centran en la

actividad colectiva de las personas, calidad de los productos o servicios de programas de largo plazo, basados en la mejoría gradual de la participación y colaboración de los individuos; realizándose cambios continuos constantemente, con una visión del futuro para encontrar una mejor manera de hacer las cosas, con enfoque participativo de todo el personal de la institución, lo principal es que los conflictos se resuelven donde ocurren –en cualquier nivel jerárquico-, se identifica el problema, la causa precisa y se opta por soluciones surgidas por las propias personas que lo conocen, por lo que se les incentiva su participación individual, se valora la capacidad del individuo, se genera mayor compromiso y motivación al verse necesarios en el desempeño global de la institución, las acciones del personal son asimiladas como una repercusión positiva con enfoque de sistema organizacional, y es imprescindible el compromiso de la alta dirección para esta filosofía, sin eso ningún cambio puede ocurrir.

## **4.2 Propuestas de mejora de la comunicación**

Tal como se analizó la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente en referencia a la teoría, del cuestionario aplicado y del análisis FODA practicado a la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, se establecen las siguientes estrategias:

### **Primera estrategia. Implementar una comunicación asertiva en el personal.**

Generar a través de cursos de capacitación en comunicación asertiva, impartidos por alumnos de Servicio Social de la Facultad de Comunicación o maestros de la misma, para mejorar las condiciones para entablar comunicaciones de persona a persona o grupos con el impacto deseado del

mensaje, sin entrar en disputa de intereses, conflictos, puntos de vista y acorde a necesidades de ganar-ganar.

La comunicación asertiva es reflejo de seguridad y autoestima, a la vez que respetan los límites y derechos de los demás. En la mayoría de ocasiones en las relaciones personales, familiares o laborales, los límites o derechos de los demás se anulan poco a poco cediendo espacio e invadiendo el del otro, para imponerle las decisiones y los deseos. Es así, que la persona cede a voluntad de otro, sin darse cuenta, de que con ello, se está haciendo a un lado sus derechos, deseos, interés y otras acciones por incurrir en los del otro, sobre todo en las relaciones más cercanas (Robbins, 2004).

Por lo anterior, se deben establecer límites del poder, para no perder originalidad, autonomía, disposición, interés, sinergia, autoestima, confianza en cualquier circunstancia ante una persona o grupo, lo que favorece a una salud emocional y satisfacción personal en el ambiente laboral. Para ello existe la comunicación asertiva que consta de tono de voz, posturas y palabras claves en que se hacen prevalecer los derechos de las personas en un dialogo de ganar-ganar.

## **Segunda estrategia. Mejorar el uso de recursos para la comunicación estratégica dentro y fuera de la institución.**

Cabe hacer mención, que se recomienda exista un stand universal de información, en el interior de la Biblioteca Central Universitaria y otros de difusión en otros lugares (ferias, en la SEP, escuelas de indistintos niveles, congresos, lugares turísticos emblemáticos de Puebla, invitación a programas de visitas guiadas, etc.) con manejo de trípticos, croquis e información de actividades, además de hacer un croquis con mejor ubicación de los espacios (2D y 3D con video de vista interna guiada virtual acorde a la modernidad, señalando nombre de

espacios, croquis llave con vínculos a fotos e información para pantallas touch y acceder a presentaciones con prezi), señalando mobiliario y zonas internas para que sean más representativos en su ubicación, debiendo además, estar situados en un lugar visible, así como entregar información y croquis en formato PDF para consulta en electrónico, descarga, traspasó a smartphone, ipads y tablets por vía bluetooth, si es solicitado entregar impresos a usuarios; además se recomienda identificar las áreas por colores y congruencia con logos, emblemas con colores distintivos del personal de cada área en sus camisetas, todo en congruencia con la información de los servicios y como parte de una campaña publicitaria en ciertos periodos, eventos y en lugares estratégicos, con apoyo de alumnos de Servicio Social.

Poner en acción otras alternativas de difusión establecidas por el área de calidad y de Servicio Social, siendo estas las más adecuadas para solicitar a la Facultad de Comunicación apoyo para elaborar, aplicar y generar seguimiento a un plan de difusión de la Biblioteca Central Universitaria, un plan de comunicación organizacional, además de solicitar a la Facultad de Arquitectura y Diseño Gráfico mejoras en los croquis, diseños, videos, presentaciones y trípticos, todo esto como parte de su Servicio Social, recordando que la Universidad cuenta con un enorme potencial de alumnos interesados en poner en práctica sus conocimientos y alto grado de contribuir hacia su casa de estudios y que esta los reconozca dentro de la población estudiantil y fuera de ella.

### **Tercera estrategia. Dar mayor confiabilidad en las comunicaciones informales**

La comunicación verbal prevalece sobre la comunicación formalizada por escrito, se fomenta al máximo la interacción personal, el trabajo en grupo y en equipo tiene preferencia sobre el trabajo individual y aislado, la información informal es muy valorada y se trasmite en toda la organización con mucho más

rapidez y en mayor alcance en aspectos detallados y técnicos en su elaboración o fuentes que la sustentan, se sugiere que se permita en la institución, si esta es con el objeto de mejorar los procesos y resultados, ya que es del uso de personas proactivas, con el propósito de mejorar, anticipar y prever los efectos de una deficiente información o resultados fuera de tiempo, forma o calidad, y que por consiguiente, actúan de forma audaz sin mucha formalidad pero oportunamente hacia los mejores resultados; la comunicación informal negativa no debe existir, ya que esta es para mal informar o hacer hincapié en errores o faltas de objetividad, claridad, veracidad y oportunidad en la información o actividades de compañeros, que lejos de ayudar perjudica y daña las relaciones de trabajo, estas se deben evitar e implementar políticas de comunicación para ello (Jaully & Reig, 2010).

#### **Cuarta estrategia. Crear un área encargada del mejoramiento y seguimiento de la comunicación organizacional**

Como se ha establecido en esta investigación, la comunicación se encuentra presente en toda las acciones y actividades de la organización, así como para implementar cualquier filosofía de calidad, programa de mejora, desempeño y en otros ejes; es difícil encontrar uno, en donde no intervenga la comunicación, es por ello que con miras hacia una institución inteligente, la cual se adapta a esta sociedad del conocimiento global, estas instituciones inteligentes están optando por crear un área encargada de mejorar y generar el seguimiento de la comunicación organizacional efectiva y de la comunicación estratégica para la toma de decisiones, uso de la información y percepción de la realidad más apegada a procesos con enfoque a resultados.

## **Quinta estrategia: Mejorar la retroalimentación en la comunicación**

Derivado de la investigación y para efecto de mejorar el proceso de la comunicación, la institución deberá mejorar la retroalimentación, entendiéndose como la respuesta en el proceso de comunicación que permite aprender, desarrollarse y cambiar, y que supone una inversión de la linealidad emisor-receptor. Es así que, quien emitió el mensaje (emisor) se dispone ahora a ser quien recibe el mensaje (receptor) en cuanto el receptor de la primera instancia del proceso de comunicación ahora brindará una respuesta al mensaje emitido en esa primera instancia, donde se incluyó comunicación verbal, no verbal positiva y paralenguaje acorde a la intensidad del mensaje (Jaully & Reig, 2010).

La retroalimentación no se da por sí solo, muy por el contrario, es necesario que el emisor (quien emite el mensaje) apele mediante su discurso al momento de comunicar a que el receptor, que recibirá el mensaje, luego responda, efectúe una respuesta en concordancia con el mensaje recibido. La retroalimentación no es un juicio sobre el carácter de otra persona, si no, un mensaje objetivo sobre las conductas y sus consecuencias, ya sea este un reconocimiento de un trabajo bien hecho o una sugerencia de cómo mejorar en el trabajo, ya que la meta de la retroalimentación es animar al receptor del mismo a avanzar mediante el aprendizaje, crecimiento y el cambio (Harris, 2009).

De igual forma se pueden apoyar del Servicio Social de la Facultad de Comunicación para impartir cursos de capacitación sobre retroalimentación (feedback) y generar un plan de desarrollo e implementación en el personal.

**Sexta estrategia. Promover la formación de alianzas y creación de redes mediante trabajo en equipos de alto desempeño para mejorar procesos o crear nuevos.**

Los equipos de alto desempeño se forman, caso por caso, a medida que se presentan las necesidades, y para trabajar en problemas específicos o para identificar oportunidades dentro de áreas muy concretas. Pueden ser unifuncionales o mixtos, voluntarios o designados con base en capacidades. Constituye, muy posiblemente, el tipo de grupo de trabajo más popular: se crean y desaparecen en función de las presiones del entorno o de las necesidades internas de las empresas. Son muy útiles para solucionar problemas muy concretos, no muestran la misma utilidad cuando se trata de fijar y/o trabajar con objetivos a medio o largo plazo; a pesar de que son temporales y se estructuran de modo de cierto sentido informal, ya que no responden a un programa de larga duración, los grupos deben cumplir todas las condiciones propias del trabajo en equipo.

**Séptima estrategia. Implementar el uso del método de los “Seis Sombreros” para mejorar la toma de decisiones en reuniones enfocadas en resultados y procesos.**

Edward de Bono (1989) sugiere un mecanismo muy poderoso “método de los seis sombreros”, el cual difiere de la tradición oriental del debate, que insiste en avanzar mediante toma de posiciones y la discusión, ya que permite apartarse de la polémica para conseguir resultados más productivos y sustituir el pensamiento antagonista por una exploración cooperativa. Es así que evita se genere la discusión entre dos o más personas por sus diferencias, para ello pueden aplicar el método del sombrero negro para descubrir los riesgos, uno

verde para posibilidades, y así sucesivamente; por lo que se definen los siguientes métodos de los sombreros (Chiavenato, 2010):

- **Sombrero blanco:** Se asocia con los datos, recuerda el papel en blanco porque es neutro y busca nuevos enfoques para el asunto, se relaciona con las preguntas ¿Qué información se tiene?, ¿Qué falta?, ¿Por qué nos gustaría tener? y ¿Cómo podemos obtenerla?. Este pensamiento se utiliza en una junta cuando se solicita a los presentes que hagan a un lado sus propuestas y debates para enfocarse directamente en la información disponible, y en lo necesario para obtenerla.
- **Sombrero rojo:** Recuerda el fuego y calor, tiene que ver con sentimientos, intuiciones, corazonadas y emociones, es el lado irracional e intuitivo de las personas; empleándose en una reunión para que los participantes expongan sus sentimientos, intuiciones y presentimientos sin disculpas ni disfraces o explicaciones sin justificarlos.
- **Sombrero negro:** Representan a un juez severo, con vestimentas oscuras, que castiga duramente a los que se equivocan, es el sombrero de la cautela, que evita cometer errores, hacer cosas herradas o ilegales, o poco lucrativas. Se relaciona con el juicio crítico y la racionalidad, es el sombrero más usado y quizás el más útil, pero su empleo excesivo puede desaparecer valiosas ideas creativas, por su carácter castrante, se aplica después de los otros sombreros, cuando ya existen ideas generadas, sobre todo para destacar en ellas los defectos que deben de superarse.
- **Sombrero amarillo:** Recuerda la luz del sol y simboliza el optimismo, la visión lógica y positiva de las cosas, la viabilidad y la búsqueda de provecho, lo que significa buscar aspectos buenos en una idea nueva, y exige un esfuerzo deliberado, pues los beneficios no siempre son inmediatamente obvios. Toda idea creativa merece cierta atención de este sombrero, pues sirve para dirigir el pensamiento hacia la búsqueda de ejecutabilidad y valores. Un concepto emergente puede recibir una atención constructiva desde el inicio, por ello se pide a los opositores de la idea que se esfuercen en descubrir sus valores y aspectos positivos, y sugieran cómo realizarla.

- **Sombrero verde:** Es un símbolo de la vegetación en crecimiento, pensamiento creativo, ideas novedosas, opciones adicionales, posibilidades e hipótesis, “provocación” y “movimiento”, brinda la oportunidad de solicitar un pensamiento creador, aunque surjan ideas, así que es una petición de esfuerzo creativo adicional, sin indicar como efectuarse, pero si buscar más ideas.
- **Sombrero azul:** Recuerda al cielo y representa amplitud, visión general, conclusión, el siguiente paso del pensamiento, resúmenes y decisiones, la agenda para reflexionar, generalmente la utiliza el presidente u organizador de la reunión, aunque otros participantes también pueden hacer aportaciones en ese sentido; es así que sirve para organizar y controlar el proceso para hacerlo más productivo y eficiente; por ello invita a la reflexión, para proporcionar rumbos, definiciones, marcar etapas importantes de creación y cimentar resultados ya alcanzados.

### **Octava estrategia. Aplicar la metodología del uso de la información establecida en este proyecto de investigación, como es manejado en instituciones inteligentes.**

En el contenido de este proyecto se explicó ampliamente la pauta del uso de la información en instituciones inteligentes, extrayendo la esencia de cómo se utiliza, que implica y en que impacta; sin embargo para mayor aplicación en la institución se tendrá que hacer un plan de implementación del uso de la información con esas características particulares.

### **Novena estrategia. Difundir los valores institucionales en el personal**

Si bien existen valores institucionales estos deben ser adoptados por el personal junto con los principios, en cuyo caso se recomienda implementarlos y

difundirlos a todo el personal por indistintos medios, para que los asimilen como parte de su desempeño.

### **Decima estrategia. Efectuar organigramas complementarios de cada área, para enfoque a procesos.**

De la investigación realizada en la Jefatura de la Biblioteca Central Universitaria de la BUAP, en su información y documentos, no se encontraron organigramas complementarios al organigrama general, por lo que se recomienda se generen y difundan los organigramas de funciones, por objetivos, por personal con nombre en cada área y por indicadores, esto último por áreas; se sugiere que en su elaboración se representen todos las áreas y personas de la institución de todos los niveles jerárquicos. Derivado de que estos organigramas son básicos para el enfoque de sistemas e implementación de estrategias de desempeño institucional y manejo de indicadores.

### **Onceava estrategia. Generar políticas de comunicación organizacional en la institución.**

Se sugiere se generen políticas de comunicación organizacional en la institución y que en su contenido contemple cuando menos lo establecido este proyecto de investigación; así como se recomienda al área de calidad, como responsable de generarlas, para ello opte por un asesoramiento de un especialistas en la materia de comunicación organizacional, con el objeto de que se plasmen, generen y difundan unas políticas de mucho impacto hacia el desempeño y gestión institucional, lo anterior, derivado de que la comunicación se encuentra en todos los ejes de la institución tanto de origen interno como en el externo y su eficacia es impactante en muchos ejes, como se ha comentado en esta investigación como liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones entre muchos otros.

La política de comunicaciones debe contar con los elementos a partir de los cuales se manifiestan las diferentes interacciones de los procesos de la institución, las directivas y los trabajadores, los líderes y sus equipos, la comunicación entre las áreas y las unidades de negocio, en general la comunicación de la organización con sus diferentes públicos de interés.

## CONCLUSIONES

Para implementar las estrategias se tendrán que desarrollar más a detalle su plan de aplicación por el área de calidad de la institución, no olvidando que cuentan con un enorme recurso humano proveniente de las mejores facultades de la universidad, que por medio de Servicio Social o por proyectos similares a este de tesis, se pueden generar en un corto plazo y con el alcance de su implementación, con la intervención de especialistas en la materia de comunicación, arquitectura, diseño gráfico, ingeniería industrial, administración, psicología y otras áreas.

De las estrategias establecidas en su mayoría se sugieren implementar y definir su seguimiento de gestión de forma inmediata, ya que no generan costo al generar los planes de acción de mejora, los cuales pueden ser en : la aplicación del liderazgo situacional, capacitación a personal de Servicio Social, curso o taller para mejorar comunicación asertiva, retroalimentación, solución de problemas y trabajo en equipo; así como realizar las políticas de comunicación, incentivar la contribución del personal en la solución de problemas, mejorar la vigilancia ante robo entre otras acciones establecidas en el análisis de este trabajo de investigación.

Es así, que de la investigación realizada en el Capítulos I, II y III sobre la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente; del diseño y aplicación del instrumento metodológico, del análisis de resultados; así como del análisis FODA de la Biblioteca Central Universitaria de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, permitió generar estrategias para mejorar el desempeño institucional y la comunicación organizacional eficiente ahora como comunicación estratégica con las características descritas en este proyecto, por lo que se confirma la hipótesis establecida en este trabajo de investigación.

Para concluir, se manifiesta que se logró un gran placer personal de servir a esta Casa de Estudios y contribuir con este proyecto de investigación, el cual buscó además ser un ejemplo y dar la pauta a tan importante tema para mejorar el desempeño institucional, siendo que la comunicación se encuentra inmersa en todos los procesos y sistemas organizacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, M. J. (2011). Trabajo en equipo. España: ESIC
- Adler, Ronald B. (2005). *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: Trillas
- Amado Suarez, A. (2008). *Auditoria de comunicación*. Buenos Aires. Dircom.
- Aragón Sánchez, Antonio (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos* (2ª ed.). España: Díaz de Santos.
- Arras, Ana María (1990). *Comunicación organizacional*. México: Trillas
- Basurto Amparano, Anibal (2005). *Sistema empresa inteligente: Una propuesta al mundo sobre cómo debe ser la empresa de la era del conocimiento*. México. Empresa Inteligente.
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. “Misión, visión, principios y valores”. *Gaceta Universidad BUAP*. 177, (2014):12
- Brandolini, A. & González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna*. Argentina: Dircom.
- Cassany, D. (1988). *Describir el describir, como se aprende a escribir*. Argentina: Paidós.
- Castañeda, M. L. (2002). *Pensar, tarea esencial de líderes y gerentes: Aplicación del pensamiento multimodal a la toma de decisiones y la solución de soluciones organizacionales*. México: Ediciones Poder.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias los nuevos paradigmas* (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Choo, C. (1999). *La organización inteligente*. México: Oxford.
- Courier, Y., Bartagnon, G., & Tawfik, M. (1999-2000). *Informe mundial sobre la comunicación y la información*. Francia: UNESCO.
- D' Aprix, R. (1999). *La comunicación para el cambio: como conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*. España: Granica.
- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Gan, F. & Trigine, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España. Díaz de Santos.

- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. España: Díaz de Santos.
- García Manjón, J. (2010). *Innovar en la era del conocimiento*. España: Netbiblo.
- Garrido, Francisco Javier (2008). *Comunicación de la estrategia: la efectividad está en la dirección*. España: Deusto.
- Gibson, J., & Ivancevich, J., & Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (13a ed.). México: Mac Graw Hill.
- Harris, J. O. (2009). *Cómo dar feedback: ejerza liderazgo, baje las defensas, supere obstáculos y cambie conductas*. Chile: Harvard Business Press .
- Hersey, P., H. Blanchard, K., & E. Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional* (7a ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- <http://www.bibliotecas.buap.mx>
- <http://www.youtube.com/watch?v=2evz6pgbm0I>
- Jaully, I. & Reig, E. (2010). *Retroalimentación positiva*. España: LID
- Kaplan, R. & Norton, P. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. España: Gestion 2000.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global* (12a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Losada Díaz, José Carlos (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación interna corporativa y de marketing*. España: Ariel.
- Luna Rodríguez, V., & Pezo Paredes, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos y desarrollo productivo*. Colombia: Convenio Andrés Bello CyT.
- Magnani, E. (2008). *Historia de la Comunicación*. Argentina: Capital Intelectual.
- Martínez de Velasco; Alberto (1988). *Comunicación organizacional práctica: Manual gerencial* (2ª ed.). México: Trillas.
- Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (2008). *Comunicación organizacional Práctica* (2 ed.). México, México: Trillas.
- Meyer, A. (1982). *Adapting to environmental jolts*. *Administrative science quarterly*. EUA.
- Mora, Juan Manuel (2009). *10 ensayos de comunicación institucional*. España: Díaz de Santos.

- Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Díaz de Santos.
- Pérez, R. A. (4 de Enero de 2012). *El estado del arte en la comunicación estratégica*. España: Díaz de Santos
- Ritter, Michael (2008). *Cultura organizacional*. Argentina: Ediciones Granica.
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, V. J. (2003). *Introducción de la administración con enfoque de sistemas* (4a ed.). México: International Thomson.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Argentina: Ediciones Granica.
- Senge, P., Charlotte , R., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (2006). *La Quinta Disciplina en la Práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje* (2a ed.). Argentina: Granica.
- Soriano, C. L. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. España: Díaz de Santos.
- Thévenet, Maurice (1992). *Auditoria de la cultura empresarial*. Madrid.
- Williams, R. (1992). *Historia de la comunicación* (Vol. 2). España: Bosh Casa Editorial.

# ANEXO 1

Cuestionario elaborado para el análisis de la comunicación estratégica con enfoque de institución inteligente.

## Cuestionario de la Comunicación Estratégica en la Biblioteca Central de la Benémrita Universidad Autónoma de Puebla

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Grado (s) último (s) de Estudios: \_\_\_\_\_

Años laborando en la Institución: \_\_\_\_\_

Fecha de llenado: \_\_\_\_\_

**Nota.** La utilidad de ésta investigación solo es para efectos de desarrollo de la tesis "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE INSTITUCIÓN INTELIGENTE: EL CASO DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA". Los datos que usted comparta son estrictamente confidenciales y reservados.

		Seleccionar
No.	Ítems de cada aspecto en el que impacta la comunicación estratégica	0 No me aplica 1 Nunca 2 Rara vez 3 Algunas veces 4 Frecuentemente 5 Siempre
1	¿Su jefe le informa cómo es su desempeño con el objeto de realizar ajustes de mejora a sus actividades o valorarlo?	
2	¿Su jefe le comunica con claridad los objetivos, metas y planes de trabajo?	
3	¿Su jefe utiliza el canal de comunicación adecuado para informar sobre su nivel de desempeño?	
4	¿Qué vía de comunicación utiliza su jefe inmediato para aclarar las dudas sobre su desempeño?	
5	¿Considera que la información contenida en el portal de la Dirección General de Bibliotecas es oportuna y eficiente?	
6	¿Participa en las redes sociales de la Dirección General de Bibliotecas (Facebook y Twitter) para informar y enterarse de las actividades dentro de la Biblioteca Central?	
7	¿Su jefe utiliza la entonación, modulación de voz y orden de ideas adecuada para definir las acciones de las tareas?	
8	¿Escucha y presta usted atención a las indicaciones para realizar adecuadamente sus tareas?	
9	¿Puede hacer y generar las preguntas adecuadas en orden de ideas a su jefe para definir las acciones de sus tareas?	
10	¿Se reúne con personal de otras áreas, para comunicar si sus actividades cumplen las necesidades de información de la institución?	
11	¿Se reúne con su equipo de trabajo o compañeros, para comunicar si sus actividades cumplen las necesidades de información de la institución?	
12	¿Aplica el aprendizaje adquirido en cursos, capacitaciones, maestrías, diplomados para mejorar sus actividades?	
13	¿Le interesa comunicar a sus jefes y/o compañeros, como mejorar el desempeño de sus tareas?	
14	¿Percibe que la toma de decisiones por parte de sus superiores esta enfocada a resultados y a procesos para mejorar el desempeño institucional?	
15	¿Percibe que la toma de decisiones de sus superiores esta enfocada a intereses políticos internos, alejándose de la intención de mejora institucional?	

16	¿La información requerida le es solicitada indicándole el formato, orden y datos necesarios, para que sea soporte de una toma de decisiones ?	
17	¿Su opinión es tomada en cuenta para realizar algún cambio de mejora en ciertas actividades de la institución?	
18	¿Si usted llega a participar en una junta directiva, con su experiencia y capacidad, tendría propuestas de mejora en ciertas actividades y la forma de realizarlas?	
19	¿Se le facilita comunicarse en equipos de trabajo?	
20	¿Tiene confianza para comunicar por vía oral los resultados o dudas de sus tareas?	
21	¿Tiene confianza para comunicar por vía escrita los resultados o dudas de sus tareas?	
22	¿Sus compañeros se muestran interesados en escucharlo y ayudarlo a mejorar en el desempeño de sus tareas?	
23	¿Usted recibe por parte de su jefe la información de circulares, acuerdos, minutas o documentos adicionales para complementar sus tareas?	
24	¿Genera una comunicación informal hacia sus compañeros, para efecto de retroalimentar el desempeño de sus actividades?	
25	¿Conoce el manual de procedimientos y lo aplica en sus actividades diarias?	
26	¿Conoce los procesos y flujos de información hacia las demás áreas?	
27	¿Considera que su comunicación es entendida para efecto de delegar, participar, convencer y dar instrucciones específicas a sus compañeros?	
28	¿Considera que la información que le da su jefe inmediato es entendida, clara, objetiva para realizar sus actividades?	
29	¿En una situación imprevista tiene la disposición para realizar sus actividades fuera de tiempo?	
30	¿Su jefe le brinda atención adecuada cuando se comunica con él?	
31	¿Cree que los comentarios, opiniones o sugerencias hacia sus superiores son tomados en cuenta?	
32	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas de mejora en las tareas?	
33	¿Se le pide generar opiniones para ser escuchadas, con respeto a la mejora de sus actividades?	
34	¿Tiene la suficiente confianza para hablar con su jefe sobre problemas personales que pudieran disminuir su desempeño?	
35	¿Recibe toda la información que necesita para realizar eficientemente sus tareas asignadas?	
36	¿Esta dispuesto a mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo?	
37	¿Es creativo e innovador en sus actividades con el objeto de que mejore su área de trabajo?	
38	¿Dedica tiempo para aprender técnicas y procesos para mejorar el desempeño de sus tareas?	
39	¿Mis movimientos de manos, gestos, inclinación, postura, mirada, saludo, sonrisa y acercamiento, son congruentes con lo que expreso en forma verbal?	
40	¿Cuándo estoy estresado (a) afecto mi ritmo de trabajo disminuyendo mi eficiencia?	
41	¿Influye en mi estado de ánimo y respuesta comunicativa, el estrés, ira y enojo de otra persona?	
42	¿Considera que la comunicación con sus compañeros y jefes inmediatos es efectiva?	
43	¿Le motiva ser reconocido (a) cuando trabaja en equipo?	
44	¿Los recursos materiales y tecnológicos que le proporcionan en su área son suficientes para realizar un trabajo eficiente?	
45	¿En una situación imprevista con un alto grado de estrés usted puede comunicarse eficientemente?	
46	¿Considera que los recursos actuales para comunicarse con sus compañeros debén de mejorar?	
47	¿Considera que los eventos, actos y actividades que se efectúan dentro de la Biblioteca Central de la BUAP, son de conocimiento por sus compañeros para orientar?	
48	¿Considera que los eventos, actos y actividades que se efectúan dentro de la Biblioteca Central de la BUAP, son de conocimiento por los usuarios para asistir oportunamente?	

# ANEXO 2

## Tablero de control con resultados de los 74 cuestionarios aplicados.

### RESUMEN DE TODOS LOS CUESTIONARIOS APLICADOS VINCULADOS POR EJES, POR ÁREAS Y POR NIVELES JERÁRQUICOS EN LA JEFATURA DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA (TABLERO DE CONTROL)

Nota. La utilidad de ésta investigación solo es para efectos de desarrollo de la tesis "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE INSTITUCIÓN INTELIGENTE: EL CASO DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA". Los datos que usted comparta son estrictamente confidenciales y reservados.

Cons.	NIVEL JERÁRQUICO	ÁREAS EXISTENTES	CLAVES	PUNTAJE POR NIVELES												PUNTAJE INDIVIDUAL	PUNTAJE POR ÁREAS	PUNTAJE POR NIVELES
				7	6	5	2	4	4	3	3	9	4					
				D	P	AP	AD	I	L	IE	TE	MC	UR					
1	1	Jefe de la Biblioteca Central	1BCU1	33	28	23	9	19	20	13	14	44	16		219	219		
2	2	Supervisora de Circulación	2SC1	29	26	23	9	19	19	13	14	44	15		211	211		
3	2	Supervisora de Espacios Físicos, Asistente de Jefatura	2SEFAJ1	31	24	19	8	18	19	12	13	39	14		197	197		
4	2	Supervisor de Reubicación y Servicio Social	2SRSS	30	27	24	8	15	19	12	13	40	15		203	203	611	
5	3	Bibliotecario Turno Matutino	3BMT1-5	19	21	20	7	15	15	12	12	37	16		174			
6			2	23	19	18	10	14	16	12	12	25	11		160			
7			3	27	22	19	9	13	17	11	15	39	17		189			
8			4	23	19	18	9	14	13	12	15	37	17		177			
9			5	20	21	21	9	13	16	11	15	39	16		181		881	
10	3	Bibliotecario Turno Vespertino	3BTV1-3	21	22	20	8	13	17	10	15	38	16		180			
11			2	23	22	21	9	11	16	10	13	37	16		178			
12			3	24	22	21	9	13	17	12	15	39	18		190		548	
13	3	Bibliotecario Orientador Turno Matutino	3BOTM1-4	10	16	12	5	13	10	12	11	30	12		131			
14			2	34	28	24	9	19	14	15	12	40	19		214			
15			3	15	17	14	7	14	16	12	13	36	16		160			
16			4	30	26	22	8	15	14	11	11	38	16		191		696	
17	3	Bibliotecario Orientador Turno Vespertino	3BOTV1-2	26	20	15	7	14	15	10	11	34	14		166			
18			2	22	21	18	7	14	15	10	12	35	14		168		334	
19	3	Responsable de Préstamo de Ipad's, CD's, Películas y Cinetea Turno Matutino	3RPIPCTM1	26	27	23	9	18	17	15	12	37	19		203		203	
20	3	Responsable de Préstamo de Ipad's, CD's, Películas y Cinetea Turno Vespertino	3RPIPCTV1	23	18	19	5	14	15	10	11	34	16		165		165	
21	3	Responsable de Préstamo MAC's, Equipo de Cómputo Turno Matutino	3RPMACTM1	27	26	23	9	17	19	7	15	42	16		201		201	
22	3	Responsable de Préstamo MAC's, Equipo de Cómputo Turno Vespertino	3RPMACTV1	23	21	18	8	16	16	14	13	34	15		178		178	
23	3	Responsable de Préstamo X-box Turno Matutino	3RPXBOXTM1	24	24	22	7	16	17	8	14	42	16		190		190	
24	3	Responsable de Préstamo X-box Turno Vespertino	3RPXBOXTV1	24	26	24	7	12	19	11	14	39	16		192		192	
25	3	Responsable de Encuadernación	3RE1	30	25	24	8	15	19	11	13	39	15		199		199	
26	3	Responsable de Monitoreo de Equipo de Vigilancia	3RMEV1	28	20	23	8	15	14	11	12	37	15		183		183	
27	3	Responsable de Área de Invidentes	3RAI1	30	23	24	8	15	13	10	13	39	15		190		4160	
28	4	Monitores	4MONTM1-12	25	27	24	8	13	19	7	15	41	19		198			
29			2	24	26	24	8	14	18	7	14	39	17		191			
30			3	22	26	22	8	12	19	11	15	42	18		195			
31			4	23	27	23	7	15	19	13	15	41	16		199			
32			5	23	26	24	8	15	19	12	15	44	15		201			
33			6	27	24	24	9	13	19	14	14	37	18		199			
34			7	25	24	24	8	15	17	13	13	40	18		197			
35			8	25	23	24	7	13	16	12	13	36	18		187			
36			9	23	24	21	9	13	17	11	14	40	17		189			
37			10	23	25	22	7	16	19	10	15	41	16		194			
38			11	24	21	20	8	16	15	10	13	35	18		180			
39			12	24	24	24	8	14	18	11	14	38	16		191			
40				27	19	18	8	16	17	11	12	33	14		175		2321	
41		Servicio Social	4ESTSS1-35	18	13	12	7	11	14	14	12	33	14		148			
42			2	25	13	16	8	14	13	11	12	33	14		159			
43			3	22	14	17	8	13	12	12	13	34	12		157			
44			4	19	19	20	8	13	15	12	13	34	15		168			
45			5	21	18	15	8	13	15	11	13	32	13		159			
46			6	22	17	19	8	10	16	11	12	34	15		164			
47			7	21	18	19	7	13	14	12	11	30	14		159			
48			8	21	17	19	8	12	14	13	13	33	15		165			
49			9	18	16	17	6	10	14	11	11	33	15		151			
50			10	22	16	18	8	12	14	12	10	34	14		160			
51			11	22	17	17	8	11	16	13	10	32	12		158			
52			12	21	18	18	8	11	15	14	11	31	14		161			
53			13	25	21	17	8	13	14	12	10	31	14		165			
54			14	23	17	18	8	15	14	11	12	36	14		168			
55			15	22	18	19	8	14	15	10	11	35	15		167			
56			16	23	16	18	7	13	12	13	12	33	14		175			
57			17	27	19	18	8	16	17	11	12	33	14		175			
58			18	22	19	17	7	14	15	10	12	32	14		162			
59			19	19	19	18	8	12	15	12	12	35	16		166			
60			20	21	18	18	7	11	15	10	12	34	14		160			
61			21	18	16	16	7	13	13	11	12	33	15		154			
62			22	22	18	17	8	12	14	10	13	36	15		165			
63			23	22	18	16	8	13	12	11	12	32	15		159			
64			24	22	19	17	9	13	15	9	13	37	14		168			
65			25	23	16	18	7	13	12	13	12	33	15		162			
66			26	21	16	19	8	13	14	11	12	33	14		161			
67			27	22	21	20	8	13	15	9	13	34	15		170			
68			28	20	17	17	8	11	12	12	10	32	16		155			
69			29	22	18	16	8	14	14	10	14	35	16		167			
70			30	18	18	18	8	13	14	10	13	35	15		162			
71			31	20	16	16	8	12	12	13	12	33	14		156			
72			32	21	17	16	9	13	12	10	11	29	15		153			
73			33	21	18	19	9	14	16	11	10	34	15		167			
74			34	23	22	17	7	12	15	12	11	35	13		167			
			35	22	18	20	8	13	14	13	13	37	15		173			
				1718	1522	1440	585	1019	1150	836	938	2658	1131		12997	12997	12997	

## ANEXO 3

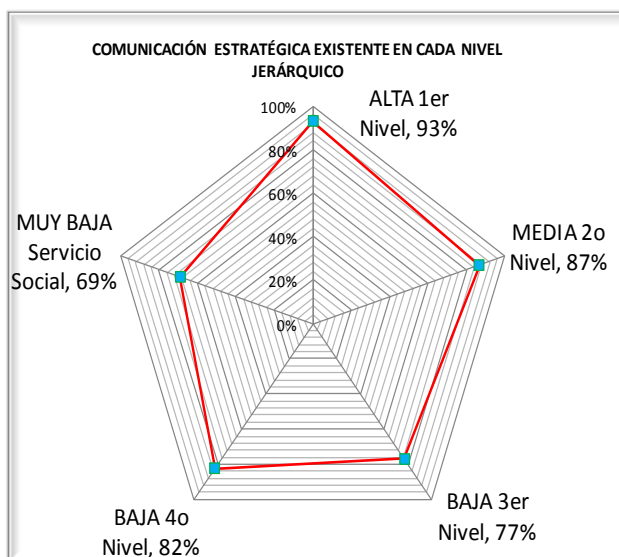
Gráfica y tabla de resultados de análisis por nivel jerárquico

### COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EXISTENTE EN CADA NIVEL JERAQUICO DE LA JEFATURA DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA BUAP (MARZO 2014)

**Nota.** La utilidad de ésta investigación solo es para efectos de desarrollo de la tesis "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE INSTITUCIÓN INTELIGENTE: EL CASO DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA". Los datos que usted comparta son estrictamente confidenciales y reservados.

NIVEL JERÁRQUICO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTOS IDEALES	% DE EFICACIA	% A MEJORAR	CONDICIÓN DE NECESIDAD
1er Nivel	219	235	93%	7%	POR MEJORAR PARA SER EFICAZ
2o Nivel	611	705	87%	13%	POR MEJORAR MEDIANAMENTE URGENTE
3er Nivel	4160	5405	77%	23%	POR MEJORAR MUY URGENTE
4o Nivel	2321	2820	82%	18%	POR MEJORAR MUY URGENTE
Servicio Social	5686	8225	69%	31%	POR MEJORAR MUY URGENTE
TOTALES	12997	17390	75%	25%	POR MEJORAR MUY URGENTE

EFICACIA COMUNICATIVA	NIVEL JERÁRQUICO	% DE EFICACIA
ALTA	1er Nivel	93%
MEDIA	2o Nivel	87%
BAJA	3er Nivel	77%
BAJA	4o Nivel	82%
MUY BAJA	Servicio Social	69%
BAJA	TOTALES	75%



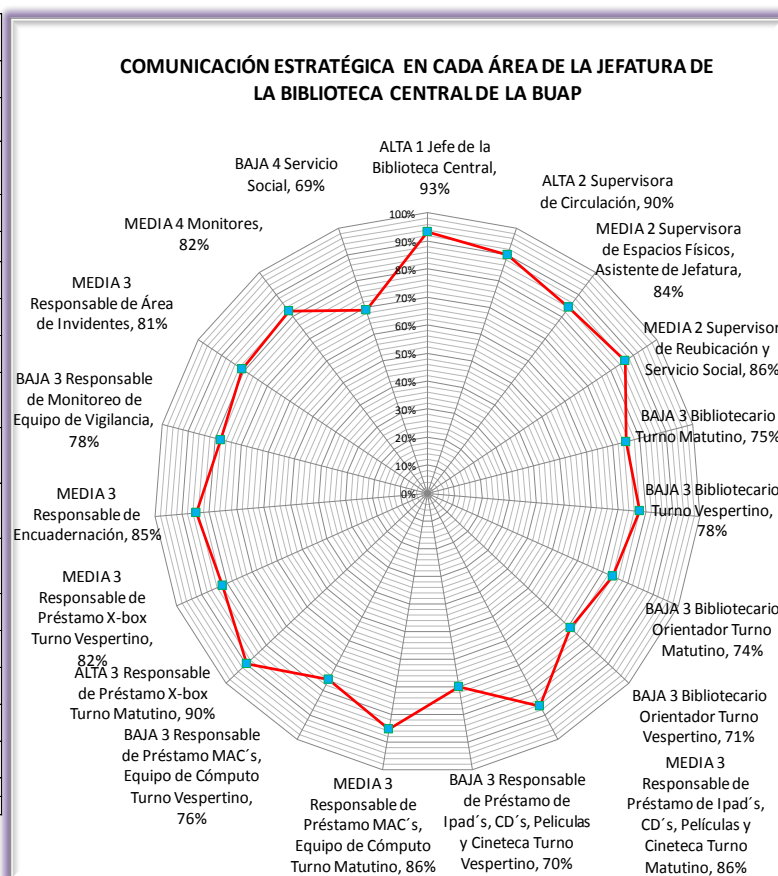
## ANEXO 4

### Gráfica y tabla de resultados de análisis por áreas

#### COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EXISTENTE EN CADA ÁREA DE LA JEFATURA DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA BUAP

**Nota.** La utilidad de ésta investigación solo es para efectos de desarrollo de la tesis "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE INSTITUCIÓN INTELIGENTE: EL CASO DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA". Los datos que usted compartió son estrictamente confidenciales y reservados.

EFICACIA COMUNICATIVA	NIVEL JERARQUICO	PUESTOS EXISTENTES EN LA INSTITUCIÓN	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
ALTA	1	Jefe de la Biblioteca Central	93%
ALTA	2	Supervisora de Circulación	90%
MEDIA	2	Supervisora de Espacios Físicos, Asistente de Jefatura	84%
MEDIA	2	Supervisor de Reubicación y Servicio Social	86%
BAJA	3	Bibliotecario Turno Matutino	75%
BAJA	3	Bibliotecario Turno Vespertino	78%
BAJA	3	Bibliotecario Orientador Turno Matutino	74%
BAJA	3	Bibliotecario Orientador Turno Vespertino	71%
MEDIA	3	Responsable de Préstamo de Ipad's, CD's, Películas y Cineteca Turno Matutino	86%
BAJA	3	Responsable de Préstamo de Ipad's, CD's, Películas y Cineteca Turno Vespertino	70%
MEDIA	3	Responsable de Préstamo MAC's, Equipo de Cómputo Turno Matutino	86%
BAJA	3	Responsable de Préstamo MAC's, Equipo de Cómputo Turno Vespertino	76%
ALTA	3	Responsable de Préstamo X-box Turno Matutino	90%
MEDIA	3	Responsable de Préstamo X-box Turno Vespertino	82%
MEDIA	3	Responsable de Encuadernación	85%
BAJA	3	Responsable de Monitoreo de Equipo de Vigilancia	78%
MEDIA	3	Responsable de Área de Invidentes	81%
MEDIA	4	Monitores	82%
BAJA	4	Servicio Social	69%

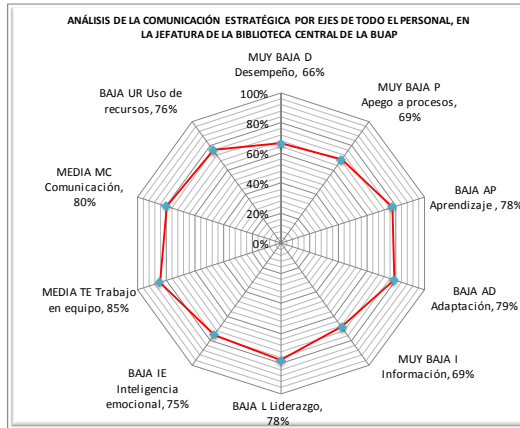


## ANEXO 5

Gráfica y tabla de resultados de análisis por ejes de todo el personal

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	TODO EL PERSONAL INCLUYENDO A SERVICIO SOCIAL		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MUY BAJA	D	Desempeño	66%
MUY BAJA	P	Apego a procesos	69%
BAJA	AP	Aprendizaje	78%
BAJA	AD	Adaptación	79%
MUY BAJA	I	Información	69%
BAJA	L	Liderazgo	78%
BAJA	IE	Inteligencia emocional	75%
MEDIA	TE	Trabajo en equipo	85%
MEDIA	MC	Comunicación	80%
BAJA	UR	Uso de recursos	76%

1718	1522	1440	585	1019	1150	836	938	2658	1131	12997	PUNTAJE OBTENIDO
2590	2220	1850	740	1480	1480	1110	1110	3330	1480	17390	PUNTAJE MÁXIMO
66%	69%	78%	79%	69%	78%	75%	85%	80%	76%	75%	

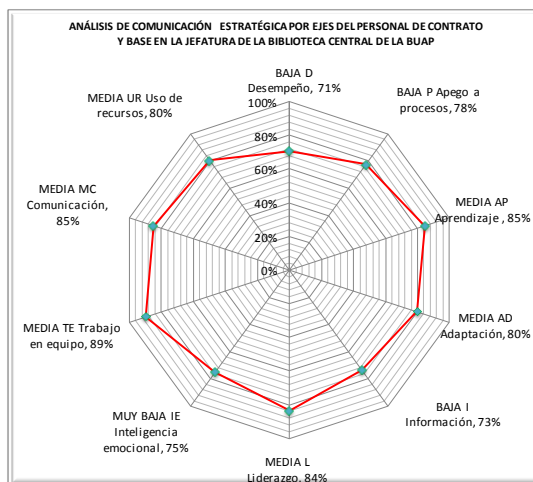


## ANEXO 6

Gráfica y tabla de resultados de análisis por ejes del personal de contrato y base

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	SOLO EL PERSONAL CONTRATADO Y DE BASE		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
BAJA	D	Desempeño	71%
BAJA	P	Apego a procesos	78%
MEDIA	AP	Aprendizaje	85%
MEDIA	AD	Adaptación	80%
BAJA	I	Información	73%
MEDIA	L	Liderazgo	84%
MUY BAJA	IE	Inteligencia emocional	75%
MEDIA	TE	Trabajo en equipo	89%
MEDIA	MC	Comunicación	85%
MEDIA	UR	Uso de recursos	80%

963	908	828	311	573	652	438	523	1488	627	7311	PUNTAJE OBTENIDO
1365	1170	975	390	780	780	585	585	1755	780	9165	PUNTAJE MÁXIMO
71%	78%	85%	80%	73%	84%	75%	89%	85%	80%	80%	

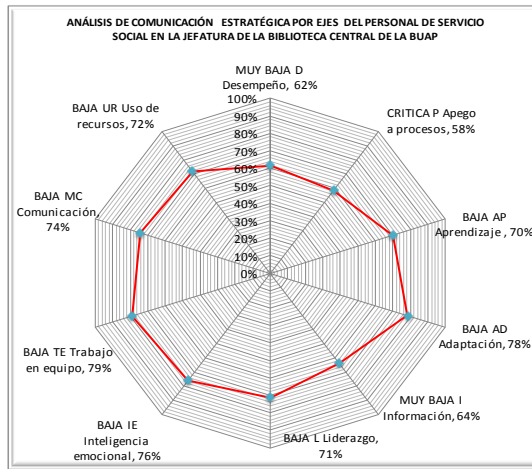


## ANEXO 7

Gráfica y tabla de resultados de análisis por ejes del personal de Servicio Social

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES			% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
	DEL PERSONAL DE SERVICIO SOCIAL EN LA JEFATURA DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA BUAP			
	CLAVE	EJE		
MUY BAJA	D	Desempeño		62%
CRITICA	P	Apego a procesos		58%
BAJA	AP	Aprendizaje		70%
BAJA	AD	Adaptación		78%
MUY BAJA	I	Información		64%
BAJA	L	Liderazgo		71%
BAJA	IE	Inteligencia emocional		76%
BAJA	TE	Trabajo en equipo		79%
BAJA	MC	Comunicación		74%
BAJA	UR	Uso de recursos		72%

755	614	612	274	446	498	398	415	1170	504	5686	PUNTAJE OBTENIDO
1225	1050	875	350	700	700	525	525	1575	700	8225	PUNTAJE MÁXIMO
62%	58%	70%	78%	64%	71%	76%	79%	74%	72%	69%	



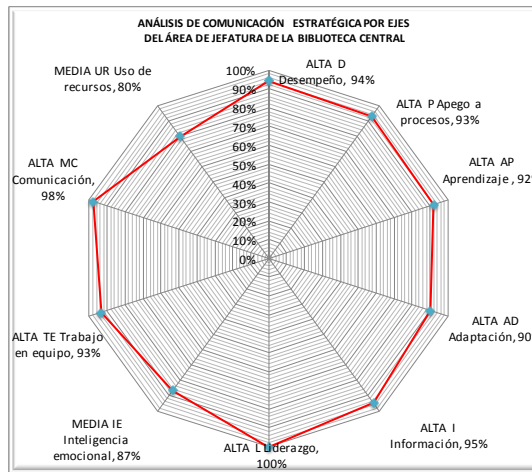
## ANEXO 8

Gráficas por ejes de análisis por cada área (18 áreas ordenadas conforme al Anexo 4)

1)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES			% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
	ÁREA JEFATURA DE LA BIBLIOTECA CENTRAL			
	CLAVE	EJE		
ALTA	D	Desempeño		94%
ALTA	P	Apego a procesos		93%
ALTA	AP	Aprendizaje		92%
ALTA	AD	Adaptación		90%
ALTA	I	Información		95%
ALTA	L	Liderazgo		100%
MEDIA	IE	Inteligencia emocional		87%
ALTA	TE	Trabajo en equipo		93%
ALTA	MC	Comunicación		98%
MEDIA	UR	Uso de recursos		80%

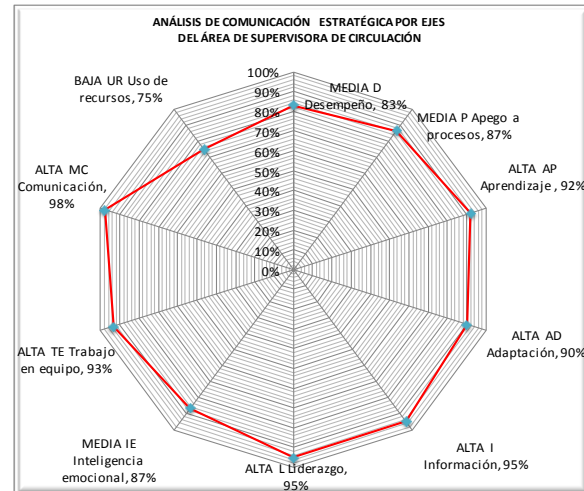
33	28	23	9	19	20	13	14	44	16	219	PUNTAJE OBTENIDO
35	30	25	10	20	20	15	15	45	20	235	PUNTAJE MÁXIMO
94%	93%	92%	90%	95%	100%	87%	93%	98%	80%	93%	



2)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE SUPERVISORA DE CIRCULACIÓN		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MEDIA	D	Desempeño	83%
MEDIA	P	Apego a procesos	87%
ALTA	AP	Aprendizaje	92%
ALTA	AD	Adaptación	90%
ALTA	I	Información	95%
ALTA	L	Liderazgo	95%
MEDIA	IE	Inteligencia emocional	87%
ALTA	TE	Trabajo en equipo	93%
ALTA	MC	Comunicación	98%
BAJA	UR	Uso de recursos	75%

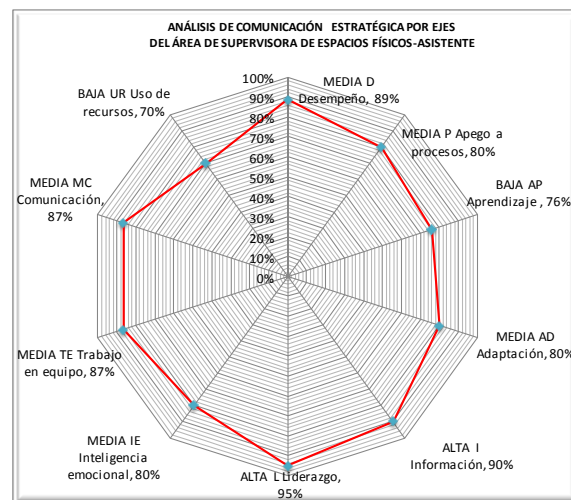
29	26	23	9	19	19	13	14	44	15	211	PUNTAJE OBTENIDO
35	30	25	10	20	20	15	15	45	20	235	PUNTAJE MÁXIMO
83%	87%	92%	90%	95%	95%	87%	93%	98%	75%	90%	



3)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE SUPERVISIÓN DE ESPACIOS FÍSICOS-ASISTENTE		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MEDIA	D	Desempeño	89%
MEDIA	P	Apego a procesos	80%
BAJA	AP	Aprendizaje	76%
MEDIA	AD	Adaptación	80%
ALTA	I	Información	90%
ALTA	L	Liderazgo	95%
MEDIA	IE	Inteligencia emocional	80%
MEDIA	TE	Trabajo en equipo	87%
MEDIA	MC	Comunicación	87%
BAJA	UR	Uso de recursos	70%

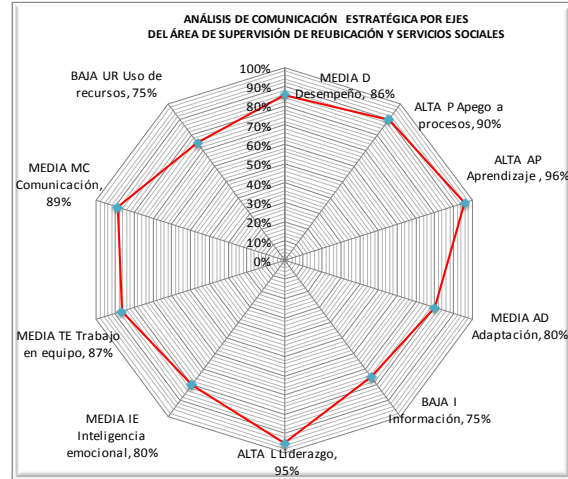
31	24	19	8	18	19	12	13	39	14	197	PUNTAJE OBTENIDO
35	30	25	10	20	20	15	15	45	20	235	PUNTAJE MÁXIMO
89%	80%	76%	80%	90%	95%	80%	87%	87%	70%	84%	



4)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE SUPERVISIÓN DE REUBICACIÓN Y SERVICIO SOCIAL		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MEDIA	D	Desempeño	86%
ALTA	P	Apego a procesos	90%
ALTA	AP	Aprendizaje	96%
MEDIA	AD	Adaptación	80%
BAJA	I	Información	75%
ALTA	L	Liderazgo	95%
MEDIA	IE	Inteligencia emocional	80%
MEDIA	TE	Trabajo en equipo	87%
MEDIA	MC	Comunicación	89%
BAJA	UR	Uso de recursos	75%

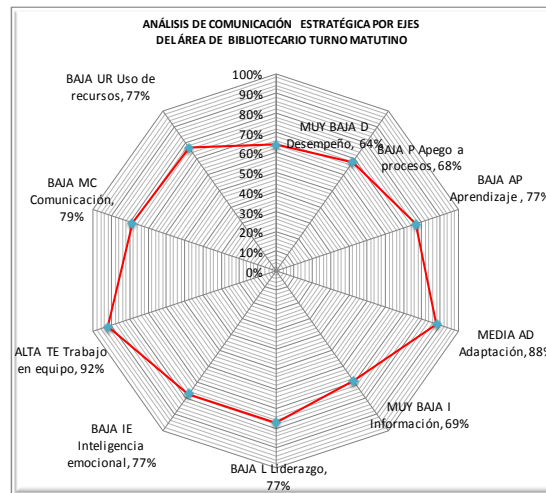
30	27	24	8	15	19	12	13	40	15	203	PUNTAJE OBTENIDO
35	30	25	10	20	20	15	15	45	20	235	PUNTAJE MÁXIMO
86%	90%	96%	80%	75%	95%	80%	87%	89%	75%	86%	



5)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE BIBLIOTECARIO TURNO MATUTINO		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MUY BAJA	D	Desempeño	64%
BAJA	P	Apego a procesos	68%
BAJA	AP	Aprendizaje	77%
MEDIA	AD	Adaptación	88%
MUY BAJA	I	Información	69%
BAJA	L	Liderazgo	77%
BAJA	IE	Inteligencia emocional	77%
ALTA	TE	Trabajo en equipo	92%
BAJA	MC	Comunicación	79%
BAJA	UR	Uso de recursos	77%

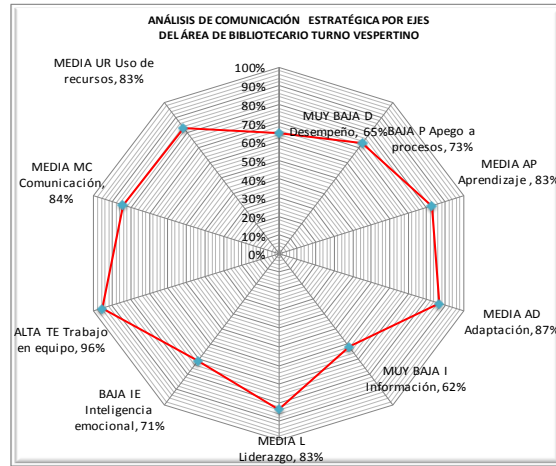
112	102	96	44	69	77	58	69	177	77	881	PUNTAJE OBTENIDO
175	150	125	50	100	100	75	75	225	100	1175	PUNTAJE MÁXIMO
64%	68%	77%	88%	69%	77%	77%	92%	79%	77%	75%	



6)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE BIBLIOTECARIOA TURNO VESPERTINO		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MUY BAJA	D	Desempeño	65%
BAJA	P	Apego a procesos	73%
MEDIA	AP	Aprendizaje	83%
MEDIA	AD	Adaptación	87%
MUY BAJA	I	Información	62%
MEDIA	L	Liderazgo	83%
BAJA	IE	Inteligencia emocional	71%
ALTA	TE	Trabajo en equipo	96%
MEDIA	MC	Comunicación	84%
MEDIA	UR	Uso de recursos	83%

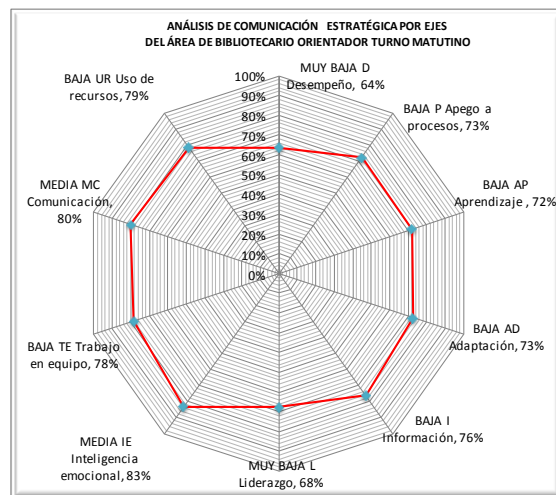
68	66	62	26	37	50	32	43	114	50	548	PUNTAJE OBTENIDO
105	90	75	30	60	60	45	45	135	60	705	PUNTAJE MÁXIMO
65%	73%	83%	87%	62%	83%	71%	96%	84%	83%	78%	



7)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE BIBLIOTECARIO ORIENTADOR TURNO MATUTINO		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MUY BAJA	D	Desempeño	64%
BAJA	P	Apego a procesos	73%
BAJA	AP	Aprendizaje	72%
BAJA	AD	Adaptación	73%
BAJA	I	Información	76%
MUY BAJA	L	Liderazgo	68%
MEDIA	IE	Inteligencia emocional	83%
BAJA	TE	Trabajo en equipo	78%
MEDIA	MC	Comunicación	80%
BAJA	UR	Uso de recursos	79%

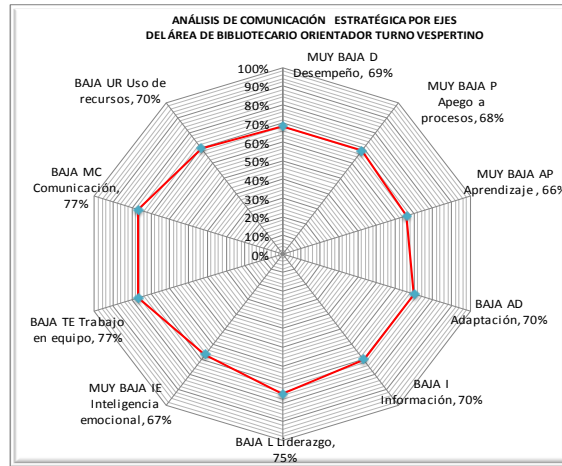
89	87	72	29	61	54	50	47	144	63	696	PUNTAJE OBTENIDO
140	120	100	40	80	80	60	60	180	80	940	PUNTAJE MÁXIMO
64%	73%	72%	73%	76%	68%	83%	78%	80%	79%	74%	



8)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE BIBLIOTECARIO ORIENTADOR TURNO VESPERTINO		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MUY BAJA	D	Desempeño	69%
MUY BAJA	P	Apego a procesos	68%
MUY BAJA	AP	Aprendizaje	66%
BAJA	AD	Adaptación	70%
BAJA	I	Información	70%
BAJA	L	Liderazgo	75%
MUY BAJA	IE	Inteligencia emocional	67%
BAJA	TE	Trabajo en equipo	77%
BAJA	MC	Comunicación	77%
BAJA	UR	Uso de recursos	70%

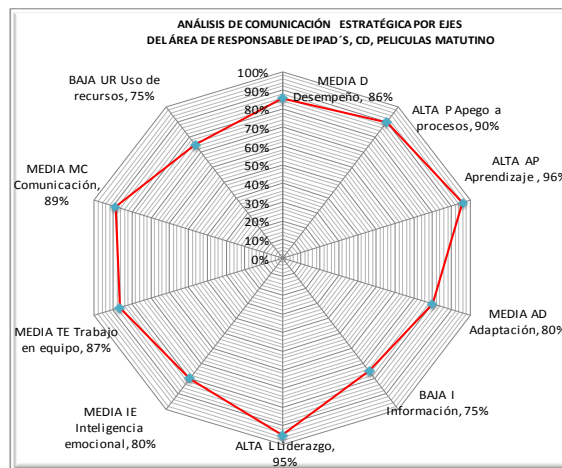
48	41	33	14	28	30	20	23	69	28	334	PUNTAJE OBTENIDO
70	60	50	20	40	40	30	30	90	40	470	PUNTAJE MÁXIMO
69%	68%	66%	70%	70%	75%	67%	77%	77%	70%	71%	



9)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE RESPONSABLE DE IPAD'S, CD, PELICULAS MATUTINO		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
BAJA	D	Desempeño	74%
ALTA	P	Apego a procesos	90%
ALTA	AP	Aprendizaje	92%
ALTA	AD	Adaptación	90%
ALTA	I	Información	90%
MEDIA	L	Liderazgo	85%
ALTA	IE	Inteligencia emocional	100%
MEDIA	TE	Trabajo en equipo	80%
MEDIA	MC	Comunicación	82%
ALTA	UR	Uso de recursos	95%

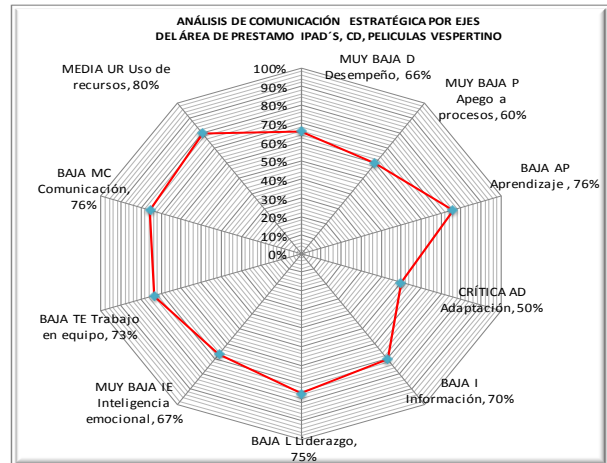
26	27	23	9	18	17	15	12	37	19	203	PUNTAJE OBTENIDO
35	30	25	10	20	20	15	15	45	20	235	PUNTAJE MÁXIMO
74%	90%	92%	90%	90%	85%	100%	80%	82%	95%	86%	



10)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE PRESTAMO IPAD'S, CD, PELICULAS VESPERTINO		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MUY BAJA	D	Desempeño	66%
MUY BAJA	P	Apego a procesos	60%
BAJA	AP	Aprendizaje	76%
CRÍTICA	AD	Adaptación	50%
BAJA	I	Información	70%
BAJA	L	Liderazgo	75%
MUY BAJA	IE	Inteligencia emocional	67%
BAJA	TE	Trabajo en equipo	73%
BAJA	MC	Comunicación	76%
MEDIA	UR	Uso de recursos	80%

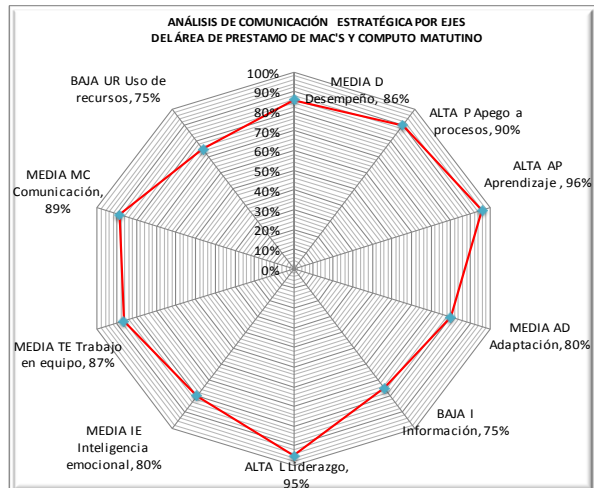
23	18	19	5	14	15	10	11	34	16	165	PUNTAJE OBTENIDO
35	30	25	10	20	20	15	15	45	20	235	PUNTAJE MÁXIMO
66%	60%	76%	50%	70%	75%	67%	73%	76%	80%	70%	



11)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE PRESTAMO DE MAC'S Y COMPUTO MATUTINO		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
BAJA	D	Desempeño	77%
MEDIA	P	Apego a procesos	87%
ALTA	AP	Aprendizaje	92%
ALTA	AD	Adaptación	90%
MEDIA	I	Información	85%
ALTA	L	Liderazgo	95%
CRÍTICA	IE	Inteligencia emocional	47%
ALTA	TE	Trabajo en equipo	100%
ALTA	MC	Comunicación	93%
MEDIA	UR	Uso de recursos	80%

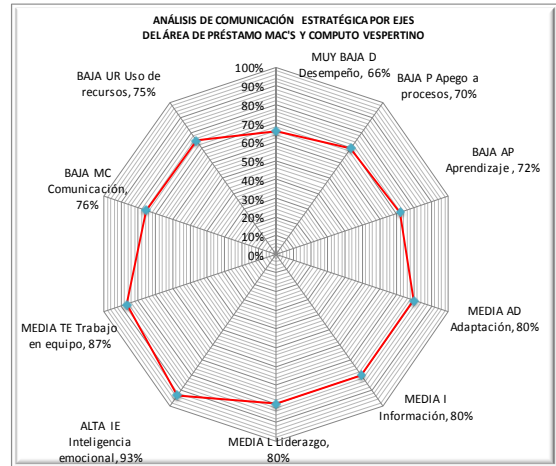
27	26	23	9	17	19	7	15	42	16	201	PUNTAJE OBTENIDO
35	30	25	10	20	20	15	15	45	20	235	PUNTAJE MÁXIMO
77%	87%	92%	90%	85%	95%	47%	100%	93%	80%	86%	



12)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE PRÉSTAMO MAC'S Y COMPUTO VESPERTINO		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MUY BAJA	D	Desempeño	66%
BAJA	P	Apego a procesos	70%
BAJA	AP	Aprendizaje	72%
MEDIA	AD	Adaptación	80%
MEDIA	I	Información	80%
MEDIA	L	Liderazgo	80%
ALTA	IE	Inteligencia emocional	93%
MEDIA	TE	Trabajo en equipo	87%
BAJA	MC	Comunicación	76%
BAJA	UR	Uso de recursos	75%

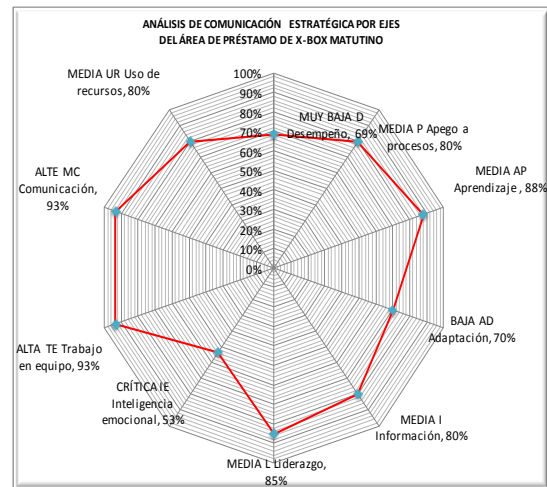
23	21	18	8	16	16	14	13	34	15	178	PUNTAJE OBTENIDO
35	30	25	10	20	20	15	15	45	20	235	PUNTAJE MÁXIMO
66%	70%	72%	80%	80%	80%	93%	87%	76%	75%	76%	



13)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE PRÉSTAMO DE X-BOX MATUTINO		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MUY BAJA	D	Desempeño	69%
MEDIA	P	Apego a procesos	80%
MEDIA	AP	Aprendizaje	88%
BAJA	AD	Adaptación	70%
MEDIA	I	Información	80%
MEDIA	L	Liderazgo	85%
CRÍTICA	IE	Inteligencia emocional	53%
ALTA	TE	Trabajo en equipo	93%
ALTE	MC	Comunicación	93%
MEDIA	UR	Uso de recursos	80%

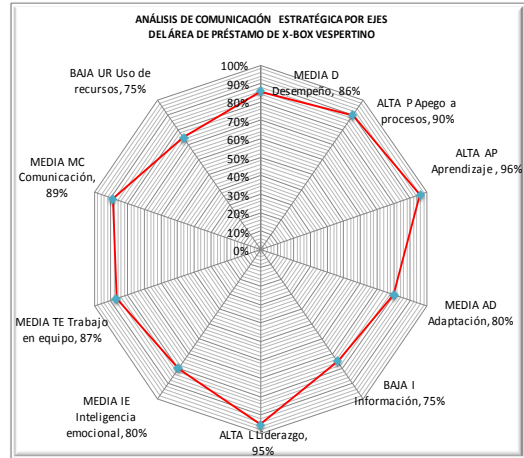
24	24	22	7	16	17	8	14	42	16	190	PUNTAJE OBTENIDO
35	30	25	10	20	20	15	15	45	20	235	PUNTAJE MÁXIMO
69%	80%	88%	70%	80%	85%	53%	93%	93%	80%	81%	



14)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES			% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
	ÁREA PRÉSTAMO DE X-BOX VESPERTINO			
	CLAVE	EJE		
MUY BAJA	D	Desempeño		69%
MEDIA	P	Apego a procesos		87%
ALTA	AP	Aprendizaje		96%
BAJA	AD	Adaptación		70%
MUY BAJA	I	Información		60%
ALTA	L	Liderazgo		95%
BAJA	IE	Inteligencia emocional		73%
ALTA	TE	Trabajo en equipo		93%
MEDIA	MC	Comunicación		87%
MEDIA	UR	Uso de recursos		80%

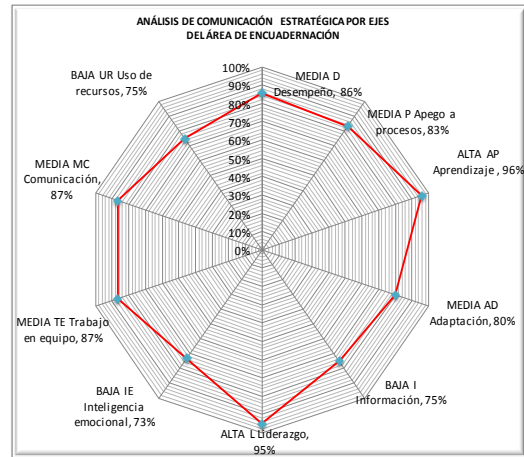
24	26	24	7	12	19	11	14	39	16	192	PUNTAJE OBTENIDO
35	30	25	10	20	20	15	15	45	20	235	PUNTAJE MÁXIMO
69%	87%	96%	70%	60%	95%	73%	93%	87%	80%	82%	



15)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES			% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
	ÁREA DE ENCUADERNACIÓN			
	CLAVE	EJE		
MEDIA	D	Desempeño		86%
MEDIA	P	Apego a procesos		83%
ALTA	AP	Aprendizaje		96%
MEDIA	AD	Adaptación		80%
BAJA	I	Información		75%
ALTA	L	Liderazgo		95%
BAJA	IE	Inteligencia emocional		73%
MEDIA	TE	Trabajo en equipo		87%
MEDIA	MC	Comunicación		87%
BAJA	UR	Uso de recursos		75%

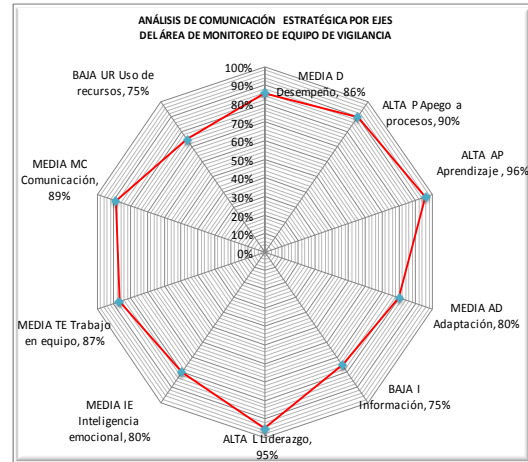
30	25	24	8	15	19	11	13	39	15	199	PUNTAJE OBTENIDO
35	30	25	10	20	20	15	15	45	20	235	PUNTAJE MÁXIMO
86%	83%	96%	80%	75%	95%	73%	87%	87%	75%	85%	



16)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE MONITOREO DE EQUIPO DE VIGILANCIA		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MEDIA	D	Desempeño	80%
MUY BAJA	P	Apego a procesos	67%
ALTA	AP	Aprendizaje	92%
MEDIA	AD	Adaptación	80%
BAJA	I	Información	75%
BAJA	L	Liderazgo	70%
BAJA	IE	Inteligencia emocional	73%
MEDIA	TE	Trabajo en equipo	80%
MEDIA	MC	Comunicación	82%
BAJA	UR	Uso de recursos	75%

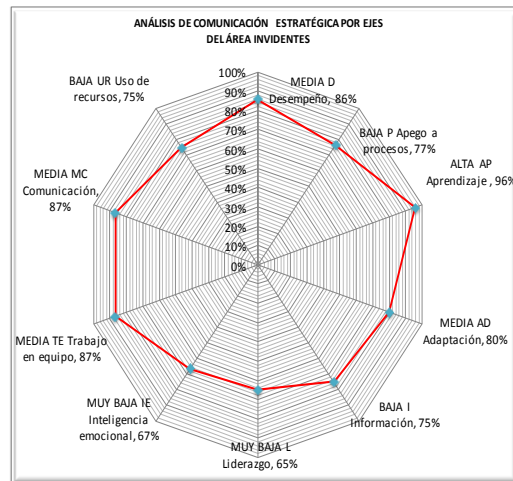
28	20	23	8	15	14	11	12	37	15	183	PUNTAJE OBTENIDO
35	30	25	10	20	20	15	15	45	20	235	PUNTAJE MÁXIMO
80%	67%	92%	80%	75%	70%	73%	80%	82%	75%	78%	



17)

EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE INVIDENTES		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MEDIA	D	Desempeño	86%
BAJA	P	Apego a procesos	77%
ALTA	AP	Aprendizaje	96%
MEDIA	AD	Adaptación	80%
BAJA	I	Información	75%
MUY BAJA	L	Liderazgo	65%
MUY BAJA	IE	Inteligencia emocional	67%
MEDIA	TE	Trabajo en equipo	87%
MEDIA	MC	Comunicación	87%
BAJA	UR	Uso de recursos	75%

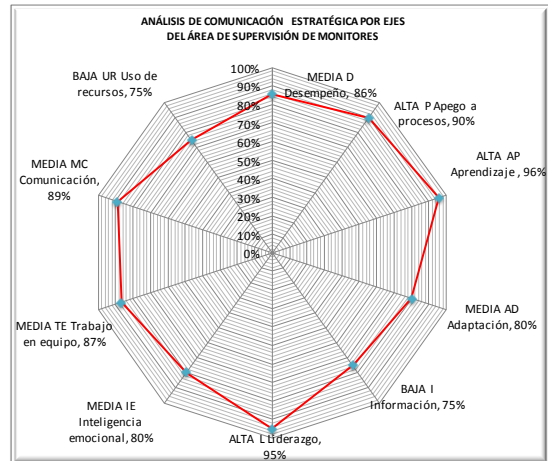
30	23	24	8	15	13	10	13	39	15	190	PUNTAJE OBTENIDO
35	30	25	10	20	20	15	15	45	20	235	PUNTAJE MÁXIMO
86%	77%	96%	80%	75%	65%	67%	87%	87%	75%	81%	



18)

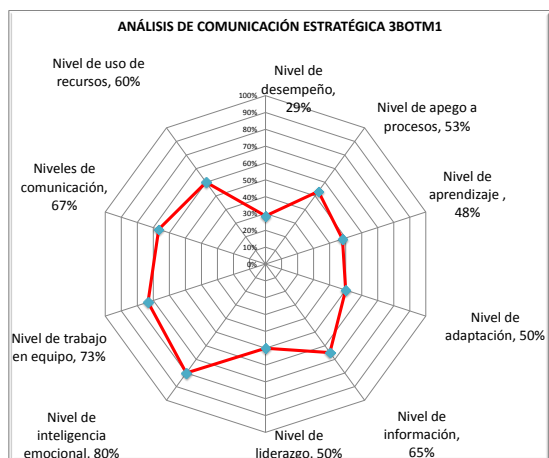
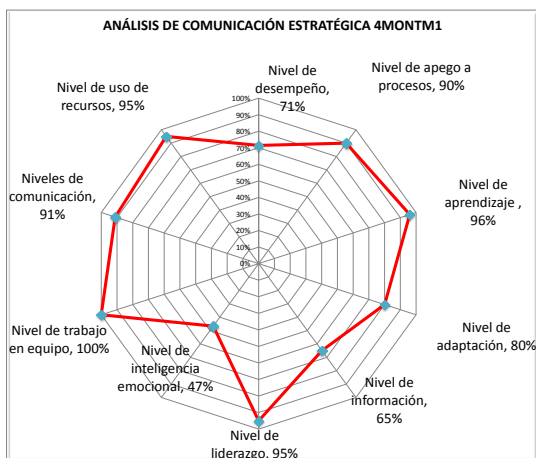
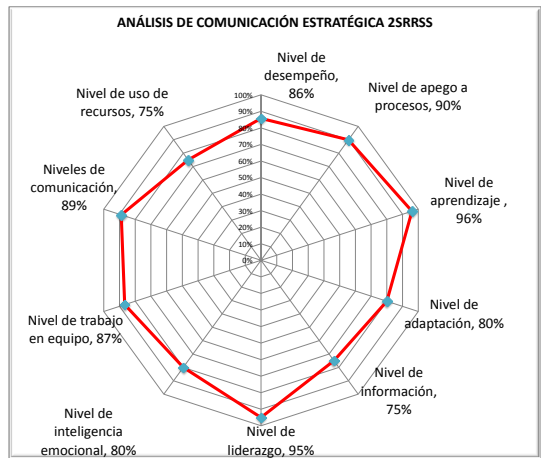
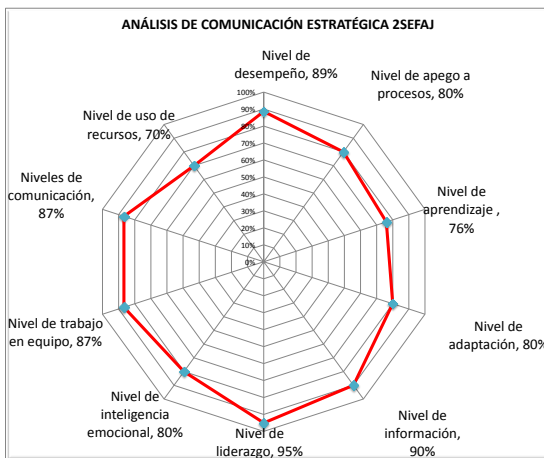
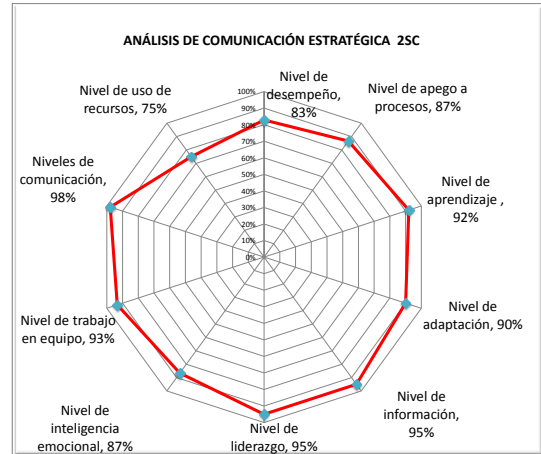
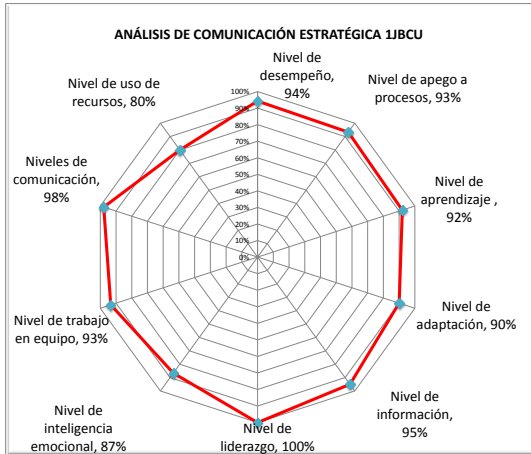
EFICACIA COMUNICATIVA	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA POR EJES		
	ÁREA DE MONITORES		
	CLAVE	EJE	% COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MUY BAJA	D	Desempeño	69%
MEDIA	P	Apego a procesos	83%
ALTA	AP	Aprendizaje	92%
BAJA	AD	Adaptación	79%
BAJA	I	Información	70%
ALTA	L	Liderazgo	90%
BAJA	IE	Inteligencia emocional	73%
ALTA	TE	Trabajo en equipo	94%
MEDIA	MC	Comunicación	88%
MEDIA	UR	Uso de recursos	86%

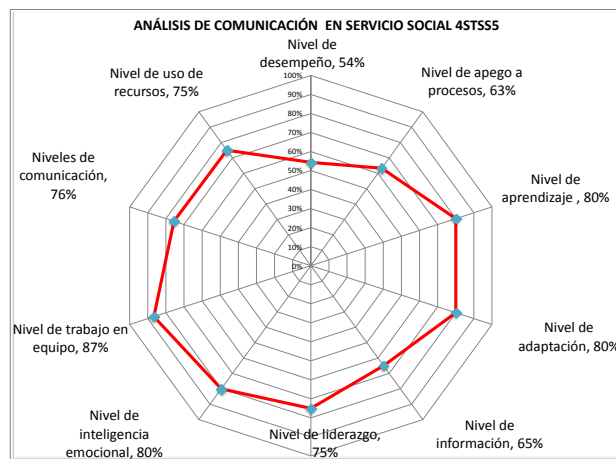
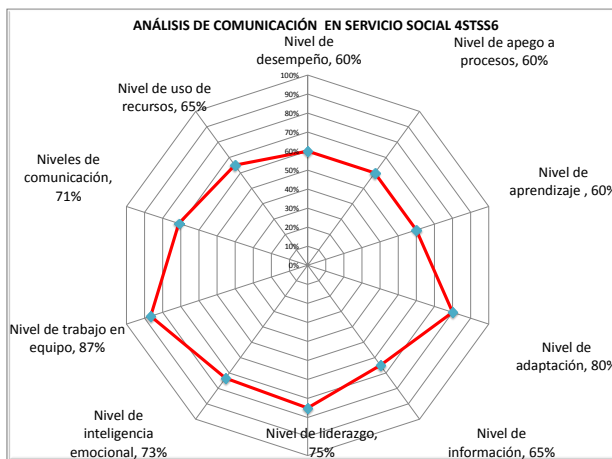
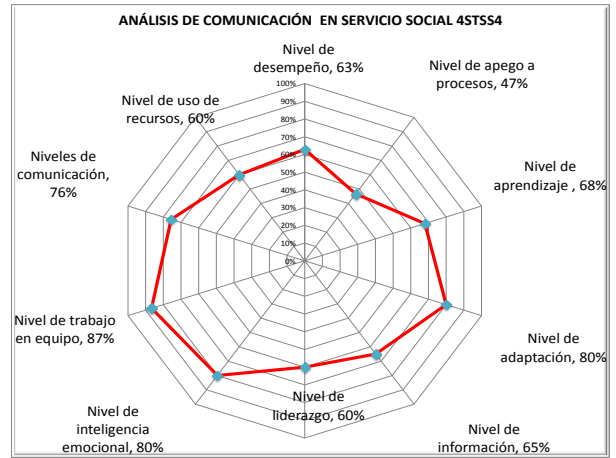
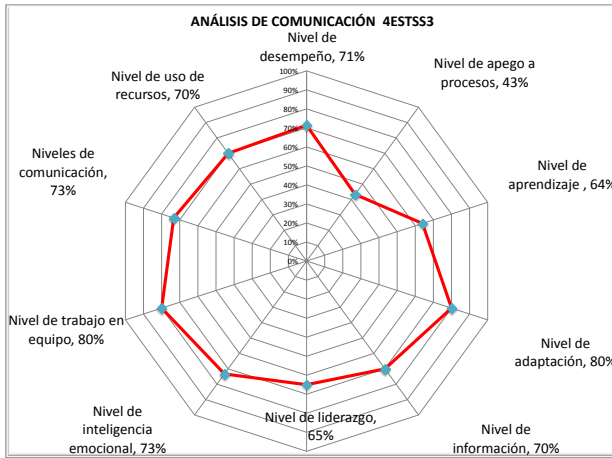
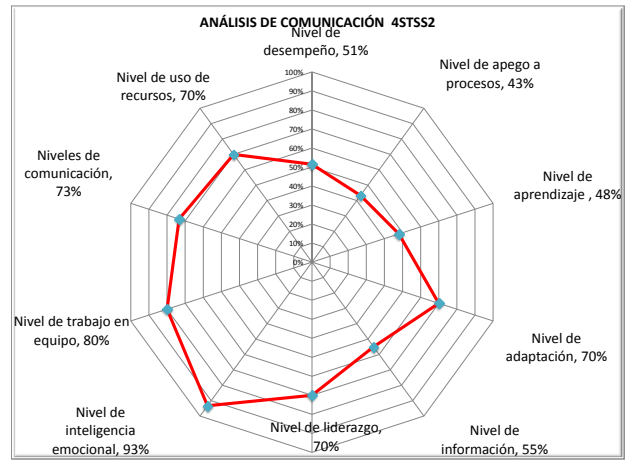
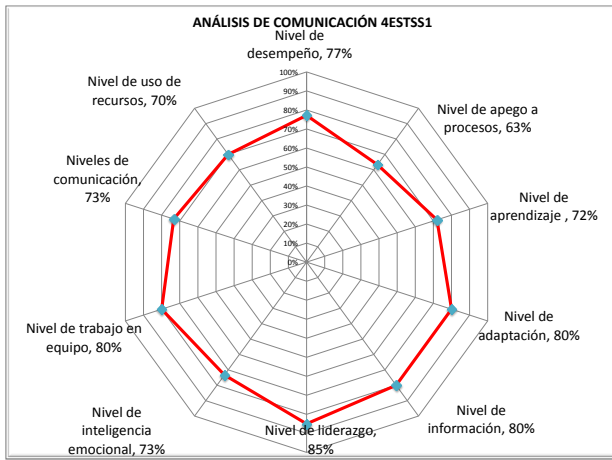
288	297	276	95	169	215	131	170	474	206	2321	PUNTAJE OBTENIDO
420	360	300	120	240	240	180	180	540	240	2820	PUNTAJE MÁXIMO
69%	83%	92%	79%	70%	90%	73%	94%	88%	86%		82%



## ANEXO 9

Ejemplos de gráficas por ejes de análisis por cada persona obtenidas de la aplicación y respuestas de cuestionarios (Clave de área conforme Anexo 1)





# ANEXO 10

Ejemplo de cuestionario por cada persona con resultados vinculados al tablero de control y a gráficas para su presentación por ejes.

## Cuestionario de la Comunicación Estratégica en la Biblioteca Central de la Benemerita Universidad Autónoma de Puebla

Área a la que pertenece: Servicio Social  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Grado (s) último (s) de Estudios: Licenciatura  
 Años laborando en la Institución: \_\_\_\_\_  
 Fecha de llenado: 12/03/2014

Nota: La utilidad de ésta investigación solo es para efectos de desarrollo de la tesis "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE DE INSTITUCIÓN INTELIGENTE: EL CASO DE LA BIBLIOTECA CENTRAL DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA". Los datos que usted comparta son estrictamente confidenciales y reservados.

4ESTSS6		Seleccionar	ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO INDIVIDUAL AUTOMATIZADO															
No.	Ítems de cada aspecto en el que impacta la comunicación estratégica	Categoría del impacto	Clave	Valor ítem	SUMATORIAS DE VALORES POR CATEGORÍAS DE IMPACTO POR CADA ÍTEM													
					D	P	AP	AD	I	L	IE	TE	MC	UR				
1	¿Su jefe le informa cómo es su desempeño con el objeto de realizar ajustes de mejora a sus actividades o valorarlo?	3	Desempeño	D	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	¿Su jefe le comunica con claridad los objetivos, metas y planes de trabajo?	3	Desempeño	D	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	¿Su jefe utiliza el canal de comunicación adecuado para informar sobre su nivel de desempeño?	2	Desempeño	D	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	¿Qué vía de comunicación utiliza su jefe inmediato para aclarar las dudas sobre su desempeño?	Verbal	Verbal	Verbal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5	¿Considera que la información contenida en el portal de la Dirección General de Bibliotecas es oportuna y eficiente?	3	Información	I	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	
6	¿Participa en las redes sociales de la Dirección General de Bibliotecas (Facebook y Twitter) para informar y enterarse de las actividades dentro de la Biblioteca Central?	3	Información	I	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	
7	¿Su jefe utiliza la entonación, modulación de voz y orden de ideas adecuada para definir las acciones de las tareas?	3	Modelo de comunicación	MC	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
8	¿Escucha y presta usted atención a las indicaciones para realizar adecuadamente sus tareas?	4	Modelo de comunicación	MC	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
9	¿Puede hacer y generar las preguntas adecuadas en orden de ideas a su jefe para definir las acciones de sus tareas?	4	Modelo de comunicación	MC	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
10	¿Se reúne con personal de otras áreas, para comunicar si sus actividades cumplen las necesidades de información de la institución?	3	Procesos	P	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	¿Se reúne con su equipo de trabajo o compañeros, para comunicar si sus actividades cumplen las necesidades de información de la institución?	4	Desempeño	D	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	¿Aplica el aprendizaje adquirido en cursos, capacitaciones, maestrías, diplomados para mejorar sus actividades?	2	Aprendizaje	AP	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	¿Le interesa comunicar a sus jefes y/o compañeros, como mejorar el desempeño de sus tareas?	4	Aprendizaje	AP	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	¿Percebe que la toma de decisiones por parte de sus superiores esta enfocada a resultados y a procesos para mejorar el desempeño institucional?	3	Desempeño	D	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	¿Percebe que la toma de decisiones de sus superiores esta enfocada a intereses políticos internos, alejándose de la intención de mejora institucional?	3	Desempeño	D	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	¿La información requerida le es solicitada indicándole el formato, orden y datos necesarios, para que sea soporte de una toma de decisiones?	4	Información	I	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0
17	¿Su opinión es tomada en cuenta para realizar algún cambio de mejora en ciertas actividades de la institución?	3	Desempeño	D	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	¿Si usted llega a participar en una junta directiva, con su experiencia y capacidad, tendría propuestas de mejora en ciertas actividades y la forma de realizarlas?	3	Aprendizaje	AP	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	¿Se le facilita comunicarse en equipos de trabajo?	4	Trabajo en equipo	TE	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0
20	¿Tiene confianza para comunicar por vía oral los resultados o dudas de sus tareas?	4	Modelo de comunicación	MC	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0
21	¿Tiene confianza para comunicar por vía escrita los resultados o dudas de sus tareas?	4	Modelo de comunicación	MC	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0
22	¿Sus compañeros se muestran interesados en escucharlo y ayudarlo a mejorar en el desempeño de sus tareas?	4	Trabajo en equipo	TE	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0
23	¿Usted recibe por parte de su jefe la información de circulares, acuerdos, minutas o documentos adicionales para complementar sus tareas?	3	Modelo de comunicación	MC	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
24	¿Genera una comunicación informal hacia sus compañeros, para efecto de retroalimentar el desempeño de sus actividades?	3	Modelo de comunicación	MC	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
25	¿Conoce el manual de procedimientos y lo aplica en sus actividades diarias?	1	Procesos	P	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	¿Conoce los procesos y flujos de información hacia las demás áreas?	3	Procesos	P	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	¿Considera que su comunicación es entendida para efecto de delegar, participar, convencer y dar instrucciones específicas a sus compañeros?	4	Liderazgo	L	4	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0
28	¿Considera que la información que le da su jefe inmediato es entendida, clara, objetiva para realizar sus actividades?	4	Liderazgo	L	4	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0

29	¿En una situación imprevista tiene la disposición para realizar sus actividades fuera de tiempo?	4	Adaptación	AD	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
30	¿Su jefe le brinda atención adecuada cuando se comunica con él?	4	Liderazgo	L	4	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0
31	¿Cree que los comentarios, opiniones o sugerencias hacia sus superiores son tomados en cuenta?	3	Procesos	P	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas de mejora en las tareas?	4	Procesos	P	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	¿Se le pide generar opiniones para ser escuchadas, con respeto a la mejora de sus actividades?	4	Procesos	P	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	¿Tiene la suficiente confianza para hablar con su jefe sobre problemas personales que pudieran disminuir su desempeño?	3	Liderazgo	L	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
35	¿Recibe toda la información que necesita para realizar eficientemente sus tareas asignadas?	3	Información	I	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
36	¿Esta dispuesto a mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo?	3	Modelo de comunicación	MC	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
37	¿Es creativo e innovador en sus actividades con el objeto de que mejore su área de trabajo?	3	Aprendizaje	AP	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	¿Dedica tiempo para aprender técnicas y procesos para mejorar el desempeño de sus tareas?	3	Aprendizaje	AP	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	¿Mis movimientos de manos, gestos, inclinación, postura, mirada, saludo, sonrisa y acercamiento, son congruentes con lo que expreso en forma verbal?	3	Inteligencia emocional	IE	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
40	¿Cuándo estoy estresado (a) afecto mi ritmo de trabajo disminuyendo mi eficiencia?	2	Inteligencia emocional	IE	4	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0
41	¿Influye en mi estado de ánimo y respuesta comunicativa, el estrés, ira y enojo de otra persona?	2	Inteligencia emocional	IE	4	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0
42	¿Considera que la comunicación con sus compañeros y jefes inmediatos es efectiva?	4	Modelo de comunicación	MC	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0
43	¿Le motiva ser reconocido (a) cuando trabaja en equipo?	5	Trabajo en equipo	TE	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0
44	¿Los recursos materiales y tecnológicos que le proporcionan en su área son suficientes para realizar un trabajo eficiente?	4	Uso de recursos	UR	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
45	¿En una situación imprevista con un alto grado de estrés usted puede comunicarse eficientemente?	4	Adaptación	AD	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0
46	¿Considera que los recursos actuales para comunicarse con sus compañeros debén de mejorar?	5	Uso de recursos	UR	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
47	¿Considera que los eventos, actos y actividades que se efectúan dentro de la Biblioteca Central de la BUAP, son de conocimiento por sus compañeros para orientar?	2	Uso de recursos	UR	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
48	¿Considera que los eventos, actos y actividades que se efectúan dentro de la Biblioteca Central de la BUAP, son de conocimiento por los usuarios para asistir oportunamente?	2	Uso de recursos	UR	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
					159	21	18	15	8	13	15	11	13	32	13		
<b>SUMATORIAS DE VALORES TOTALES POR CADA CATEGORÍA DE IMPACTO</b>																	