



**BUAP**

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**Comunicación Estratégica  
Interna en Organizaciones  
Culturales**

**Caso: Complejo Cultural  
Universitario BUAP**

**Tesis presentada  
para obtener el  
grado de Maestría  
en Comunicación  
Estratégica**

**Presenta**

LCI. Rafael Cid Quiroz

**Director de tesis**

Dra. Nancy Graciela Cisneros Martínez

**Asesores de tesis**

Dra. Patricia Durán Bravo

Dr. Obed Meza Romero

H. Puebla de Z. 24 de agosto de 2020

# ÍNDICE

Índice de figuras .....	1
Índice de tablas.....	3
Índice de anexos.....	4
<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Antecedentes .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Situación problemática.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Justificación del tema.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Diseño de la investigación .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.1 Objetivos .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.2 Pregunta de investigación .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.3 Hipótesis .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Variables .....</b>	<b>18</b>
<b>1.5.1 Comunicación interna .....</b>	<b>19</b>
<b>1.6 Perspectiva teórica.....</b>	<b>19</b>
<b>1.6.1 Pensamiento estratégico, la comunicación estratégica .....</b>	<b>21</b>
<b>1.6.2 Perspectiva individual, perspectiva funcionalista .....</b>	<b>22</b>
<b>1.7 Perspectiva metodológica.....</b>	<b>25</b>
<b>1.7.1 Enfoque .....</b>	<b>25</b>
<b>1.7.2 Instrumento.....</b>	<b>26</b>
<b>1.7.3 Sujetos de estudio .....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Análisis organizacional .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.1 Subsistema filosófico .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.2 Subsistema estructural.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1.3 Subsistema técnico.....</b>	<b>44</b>
<b>2.1.4 Subsistema administrativo .....</b>	<b>47</b>
<b>2.1.5 Subsistema psicosocial.....</b>	<b>50</b>
<b>2.1.6 Análisis sistémico de la organización .....</b>	<b>53</b>
<b>2.2 Análisis del entorno .....</b>	<b>56</b>
<b>2.2.1 Factores políticos/ legales .....</b>	<b>57</b>

2.2.2	Factores económicos .....	58
2.2.3	Factores sociales.....	59
2.2.4	Factores tecnológicos.....	59
2.2.5	Modelo de análisis del entorno.....	61
2.3	Análisis de los públicos estratégicos .....	62
2.3.1	Identificación de los públicos.....	63
2.3.2	Jerarquización de los públicos.....	65
2.3.3	Mapa de públicos estratégicos .....	70
<b>CAPÍTULO 3. ESTADO DEL ARTE .....</b>		<b>73</b>
3.1	Comunicación organizacional interna .....	73
3.1.1	Abraham Nosnik.....	73
3.1.2	Aportaciones .....	74
3.1.2.1	Comunicación productiva .....	75
3.1.3	Metodología.....	82
3.2	Comunicación interna de las organizaciones.....	83
3.2.1	Daniel Scheinsohn.....	83
3.2.2	Aportaciones .....	84
3.2.3	Metodología.....	87
3.3	Comunicación estratégica .....	88
3.3.1	Italo Pizzolante Negrón .....	88
3.3.2	Aportaciones .....	89
3.3.3	Metodología.....	90
3.4	Comunicación interna integrada.....	93
3.4.1	Manuel Tessi .....	93
3.4.2	Aportaciones .....	93
3.4.3	Metodología.....	95
3.5	Comunicación interna .....	97
3.5.1	Paul Capriotti Peri.....	97
3.5.2	Aportaciones .....	98
3.5.3	Metodología.....	99
3.6	Auditoría de la comunicación .....	102
3.6.1	Federico Varona Madrid .....	102
3.6.2	Aportaciones .....	102

3.6.3	Metodología.....	108
<b>CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO.....</b>		<b>110</b>
4.1	Paradigma complejo.....	110
4.2	Pensamiento sistémico.....	111
4.3	Pensamiento estratégico.....	113
4.4	Comunicación.....	114
4.4.1	Comunicación corporativa.....	116
4.4.2	Comunicación institucional.....	120
4.4.3	Comunicación de <i>marketing</i> .....	120
4.4.4	Comunicación organizacional.....	122
4.5	Comunicación estratégica.....	122
4.5.1	Modelo de comunicación estratégica interna.....	123
4.6	Auditoría de la comunicación interna.....	125
4.6.1	Perspectiva funcionalista.....	129
4.6.2	Perspectiva interpretativa.....	129
4.6.3	Perspectiva crítica.....	130
4.7	Perspectiva funcionalista de la auditoría en comunicación interna.....	133
4.7.1	Estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los canales de comunicación.....	135
4.7.2	Sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental e interdepartamental.....	144
4.7.3	Impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo.....	149
<b>CAPÍTULO 5. MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>163</b>
5.1	Enfoque de la investigación.....	163
5.2	Tipo de la investigación.....	164
5.3	Sujetos de estudio.....	165
5.4	Técnicas e instrumentos.....	168
5.4.1	Lista de comprobación ( <i>checklist</i> ).....	176
5.4.2	Encuesta.....	177
<b>CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>		<b>184</b>
6.1	Por preguntas.....	188
6.2	Por dimensiones.....	215
6.3	Por subdimensiones.....	218
6.4	Por indicadores.....	222

<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIÓN Y PROPUESTA .....</b>	<b>229</b>
<b>7.1 Conclusión.....</b>	<b>229</b>
<b>7.2 Definición del problema .....</b>	<b>230</b>
7.2.1 Síntomas .....	231
7.2.2 Causas .....	233
7.2.3 Consecuencias .....	234
7.2.4 Matriz de Vester .....	236
7.2.5 Árbol de problemas .....	240
7.2.6 Árbol de alternativas u objetivos.....	243
<b>7.3 FODA .....</b>	<b>244</b>
<b>7.4 PROPUESTA DEL PLAN DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>247</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>281</b>

# Índice de figuras

<b>Figura 1. Dimensiones de una auditoría de comunicación interna.....</b>	<b>9</b>
<b>Figura 2. Perspectivas teóricas de la investigación.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3. Esquema de esferas temáticas.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 4. Esquema de grupos temáticos.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 5. Esquema del subsistema filosófico del CCU.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 6. Organigrama del CCU.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 7. No. de oficinas de los departamentos del CCU.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 8. Modelo de los subsistemas del CCU .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 9. Navegación en internet de acuerdo a la edad .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 10. Esquema de análisis del entorno del CCU .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 11. Clasificación de los públicos de una organización.....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 12. Esquema de clasificación de los públicos del CCU.....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 13. Valores para el nivel de influencia y control de la información.....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 14. Nivel de influencia y control de información de cada público del CCU.....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 15. Importancia relativa de cada público del CCU.....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 16. Análisis de públicos estratégicos del CCU.....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 17. Esquema de jerarquización de los públicos.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 18. Modelo sistémico del CCU BUAP.....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 19. Niveles de la comunicación .....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 20. Niveles de comunicación interna.....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 21. Dimensiones del pensamiento estratégico.....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 22. Perspectivas de una auditoría de comunicación interna.....</b>	<b>106</b>

<b>Figura 23. Los ámbitos de comunicación global.....</b>	<b>118</b>
<b>Figura 24. Áreas de la comunicación estratégica interna.....</b>	<b>125</b>
<b>Figura 25. Dimensiones de la auditoría a la CI desde la perspectiva funcionalista.....</b>	<b>132</b>
<b>Figura 26. Calculadora de tamaño de muestra.....</b>	<b>167</b>
<b>Figura 27. Diagrama de árbol de problemas del CCU.....</b>	<b>242</b>
<b>Figura 28. Representación gráfica del árbol de problemas del CCU.....</b>	<b>243</b>
<b>Figura 29. Árbol de objetivos del CCU.....</b>	<b>244</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1. Objetivos de la auditoría de las comunicaciones en el CCU.....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 2. Espacios del CCU.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 3. Nuevas formas de comunicación con algunas de sus acciones estratégicas...121</b>	
<b>Tabla 4. Objetivos de las perspectivas de las auditorías en comunicación interna....131</b>	
<b>Tabla 5. Métodos y técnicas de una auditoría de comunicación interna.....133</b>	
<b>Tabla 6. Estructura interna formal e informal del sistema de comunicación.....143</b>	
<b>Tabla 7. Sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental e interdepartamental.....</b>	<b>149</b>
<b>Tabla 8. Impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo.....</b>	<b>162</b>
<b>Tabla 9. Operacionalización de variables.....</b>	<b>170</b>
<b>Tabla 10. Número de pregunta de acuerdo al indicador .....</b>	<b>189</b>
<b>Tabla 11. Operacionalización de dimensiones.....</b>	<b>216</b>
<b>Tabla 12. Operacionalización de subdimensiones.....</b>	<b>219</b>
<b>Tabla 13. Operacionalización de indicadores.....</b>	<b>223</b>
<b>Tabla 14. Matriz de Vester de la situación problemática del CCU.....</b>	<b>239</b>
<b>Tabla 15. Clasificación de problemas de acuerdo a su consecuencia e influencia.....</b>	<b>241</b>

## Índice de anexos

<b>Anexo 1. Tabla de la matriz de consistencia en el CCU.....</b>	<b>251</b>
<b>Anexo 2. Encuesta a través de la plataforma Google formularios.....</b>	<b>252</b>
<b>Anexo 3. Resultados encuesta prueba piloto .....</b>	<b>259</b>

## Introducción

En los últimos años la Comunicación Interna (CI) se ha vuelto un tema relevante dentro de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, a tal grado que los expertos en comunicación aseguran que de ella depende primordialmente el cumplimiento de los objetivos de cualquier empresa. El darle la importancia que realmente se merece, ha logrado que tanto los procesos de comunicación como el nivel de satisfacción de los propios trabajadores y clientes, aumente de manera positiva.

Es por eso que en la presente investigación se abordará y diagnosticará a la CI desde una perspectiva estratégica, obteniendo resultados reales, de manera que, en futuras investigaciones se pueda evaluar, analizar y eficientar la CI que existe en el Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (CCU), todo esto se realizará por medio de una auditoría a la CI y así poder comprobar su funcionamiento, para alcanzar los objetivos y misiones de la organización, apegados a las normas y políticas que rige la misma.

A lo largo de más de tres años se han formulado preguntas acerca del cómo poder mejorar los procesos administrativos y de comunicación interna y externa en el Complejo Cultural Universitario, ya que son parte fundamental en el funcionamiento de la propia organización y los cuales se ven reflejados en el planeamiento de todos los eventos que en él se realizan, ya que han ocasionado baja en cuanto al número de asistentes y al incremento de quejas por parte de los usuarios, así como un alza en la rotación del personal que labora dentro del CCU.

Es por eso que esta investigación tratará de dar respuesta a las interrogantes a través de diversas teorías las cuales serán básicas para todo el desarrollo de la misma, haciendo una experiencia positiva y placentera para el autor y todos los lectores.

De esa forma, esta investigación se divide en siete capítulos, en los cuales se atenderá de manera individual cada uno de los factores que intervienen en el planteamiento de dicho trabajo, sustentando de manera bibliográfica cada argumento para su investigación verídica.

En el capítulo uno se expondrá el planteamiento del problema, como surge, sus antecedentes, la situación actual y la manera en que se abordará.

En el capítulo dos, marco contextual, se desglosarán cada uno de los subsistemas y factores del CCU para su análisis y observar la relación con el problema a investigar.

Por su parte el capítulo tres, estado del arte, se encargará de enunciar todo lo que se ha investigado acerca de la variable principal, la comunicación interna, todo lo que los autores que el autor eligió, de acuerdo a sus intereses, han aportado al tópico.

En el capítulo cuatro, marco teórico, todo el sustento teórico en que se basará la investigación; paradigmas, tipos de comunicación, perspectivas, modelos, etc.

Uno de los capítulos más importantes de esta investigación es el capítulo cinco, marco metodológico, en el cual se definirá la manera y las herramientas para llevar a cabo la investigación.

Dentro del capítulo seis, análisis de resultados, se expondrán y analizarán los resultados que se obtuvieron con el método de investigación, para su análisis y estudio, y de esa forma poder obtener la propuesta y conclusión que se menciona en el capítulo siete.

## **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes**

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla como una institución pública que representa la máxima casa de estudios del estado de Puebla, reconoce dentro de su modelo educativo la función social que ésta debe cumplir, planteando para ello, un modelo de integración social en el cual se establece como agente activo la “construcción de un desarrollo humano, endógeno, equilibrado y sustentable que contribuya no solo al desarrollo científico y tecnológico, si no al desarrollo cultural y de la identidad nacional” (BUAP, 2007, pág. 61).

Considerando lo anterior surge la creación del Complejo Cultural Universitario (CCU), definiéndose como un conjunto de espacios arquitectónicos y plazuelas interactivas que responden a este compromiso que la universidad tiene con la sociedad.

El CCU se encuentra ubicado en la Vía Atlíxcáyotl No. 2299 de la ciudad de Puebla, se fundó el 10 de noviembre de 2008, por el Dr. Enrique Agüera Ibáñez, rector en ese entonces de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Fue concebido y construido como una ventana abierta para la promoción de todas las expresiones culturales, artísticas, científicas y tecnológicas, que la institución genera, y como sede de las mismas expresiones que concurren hacia nosotros como resultado de los convenios con otras instituciones del país y el resto del mundo. (Disponible en [http://www.complejocultural.buap.mx/?page\\_id=10747](http://www.complejocultural.buap.mx/?page_id=10747), consultado el 24 de febrero de 2020)

Se desarrolla como un espacio universitario creado para fomentar la cultura a través de sus distintas expresiones como lo es el arte, el conocimiento científico, tecnológico y de usos y costumbres, así como en la exhibición de patrimonio artístico, servicios culturales, de

esparcimiento y recreación, que ayudan a la formación integral de los universitarios mediante el ejercicio emocional, con la finalidad de cimentar valores que permitan actuar e interactuar con sensibilidad y calidad humana ante la sociedad, desarrollando el humanismo crítico con un importante aporte a la cohesión y a la pertinencia social.

Considerando la trascendencia con la función que cumple dicho espacio universitario, es importante la forma en que se establece los mecanismos de comunicación que se dan de manera interna para propiciar que esta sea eficiente y eficaz.

## **1.2 Situación problemática**

El Complejo Cultural Universitario carece de comunicación interna eficiente entre sus departamentos, así como la falta de compromiso de sus trabajadores al cumplimiento de sus labores. Los resultados e indicadores que reporta la subdirección de desarrollo organizacional exhiben constantes errores en la planeación de todas las actividades realizadas en este lugar, eventos, mantenimientos, etc. Asimismo la rotación de personal ha tenido un incremento del 15% en los últimos 12 meses, y la cancelación de eventos aumentó un 40% en el año 2018. (Subdirección de Desarrollo Organizacional, 2019)

La comunicación interna en el CCU, al igual que en otras organizaciones públicas, privadas, sociales e intermedias, es fundamental para el cumplimiento y funcionalidad de sus objetivos, tal y como lo menciona Capriotti “La Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía” (Capriotti, 1998, pág. 4).

El CCU es una organización que lleva a cabo una dinámica constante, por lo cual tiene que realizar una evaluación de sus procesos periódicamente; uno de ellos, es la valoración de la comunicación interna, es por ello que la presente investigación pretende hacer un diagnóstico del estado actual de la comunicación interna que se lleva a cabo en sus distintos departamentos; lo cual conlleva a indagar si existen deficiencias en los procesos de comunicación interna en las diferentes dimensiones propuestas por Varona (1994): estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los canales de comunicación; sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental e interdepartamental y el impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo. Todo esto mediante una auditoría a la Comunicación Interna, la cual expondrá si existen deficiencias en los procesos o en algún otro factor que involucre la Comunicación Interna. (Véase Figura 1)



Figura 1. Dimensiones de una Auditoría de Comunicación Interna. Elaboración propia basada en Varona (1994)

La relación que existe entre los trabajadores y el clima laboral, es un punto clave para el mejoramiento de los procesos de comunicación, de ellos depende en gran parte que éstos se lleven de manera correcta; por lo tanto al no haber una buena relación entre los trabajadores, difícilmente se logrará el nivel eficiente de la comunicación. Sin duda alguna, el clima organizacional se verá beneficiado o afectado dependiendo del grado de comunicación que se desarrolle en una organización.

Una de las señales que indican fallas en la comunicación interna del CCU, es el incremento de problemas en los procesos para la organización de los eventos; reflejados en el alza de quejas de los usuarios y errores en los requerimientos de servicios con los proveedores que el CCU contrata, como ambulancias, seguridad, protección civil, limpieza y personal de *staff*, así como también, la falta de un reglamento o políticas de uso para hacer que los clientes respeten los tiempos de renta y el equipo de producción que se proporciona en los diferentes espacios del CCU.

Algunos de los síntomas detectados, y uno de los principales motivos de la realización de esta investigación, son.

- Fallas en los procesos: Los flujos informativos como requisiciones y prestación de servicios, reuniones de logística, órdenes al personal del área administrativa, duplicidad de las actividades, canales de comunicación, tiempos y medios de entrega de mensajes.
- Esclarecimiento y definición de actividades por puesto y fijación de objetivos individuales y por departamento.

- Clima organizacional: Mala relación entre los compañeros, rumores, chismes, pugnas, actitudes negativas, desconfianzas, envidias, falta de compromiso, competencia negativa entre el personal, abuso de poder.
- Los clientes perciben las fallas de manera verbal y física, notando el incómodo momento cuando se llevan a cabo las reuniones de logística, la mala actitud en cuanto al trato al usuario, poca disposición para resolver dudas, no hay el apoyo para el mejoramiento en la organización de los eventos, las personas llegan a pensar que el CCU no quiere tenerlos como clientes.

La deficiente comunicación junto con los errores en los procesos, el mal clima laboral y la deficiente atención al cliente, provocan el incumplimiento de los objetivos del CCU, y en consecuencia, una imagen negativa de la BUAP, lo que deriva en una baja de asistentes a los eventos en dicho recinto y la reputación negativa.

Se ha podido identificar la problemática, que es la carencia de mecanismos adecuados de comunicación, la cual conlleva a una toma de decisiones erróneas, la duplicidad de funciones, el dispendio de recursos materiales y humanos así como prolongar los tiempos en los procesos de gestión y operación.

La escasa comunicación entre los departamentos que conforman dicha empresa, origina errores en la toma de decisiones y en el proceso de administración y operación de los espacios; impactando finalmente en la mala organización y realización de los eventos que se llevan a cabo en dicho recinto y a la satisfacción plena de los usuarios.

Se considera que esto se debe a la falta de una estrategia de comunicación interna, que promueva la gestión correcta de ella entre los departamentos, para que los flujos se efficienten y se establezcan procesos en los que la comunicación entre departamentos se

lleve a cabo de forma correcta, oportuna y precisa. Muchas veces el problema central en las relaciones dentro de una empresa, es la comunicación.

Se engloban diversas causas de este problema; visto desde el interior de los departamentos, se puede asegurar que el no tomar en cuenta la opinión o pensar de los trabajadores para la toma de decisiones, es una mala decisión que impacta en el clima laboral y en el sentido de pertenencia que en ellos existe.

La comunicación debe ser multidireccional, esto implica, establecer una política de puertas abiertas y derribamiento de las fronteras dentro de la organización; es decir, cada miembro de cualquier nivel o área puede comunicarse con sus jefes y directivos, sin temor a expresar sus opiniones, aunque fueran contrarias a la de los superiores. (Chan, 2000, pág. 21)

Esto beneficiará a un mayor estado emocional y por lo tanto un mejor desempeño de las actividades que se le asigna a cada miembro de la organización.

Un plan de comunicación estratégica permite dar solución a los problemas de comunicación interna que impiden llevar a cabo un correcto proceso en la prestación de servicios de calidad.

Un método de comunicación estratégica interna dará las herramientas necesarias a los trabajadores para que puedan realizar sus actividades en tiempo y forma correcta, con ello se logrará obtener una mejor calidad en el servicio y así captar mayor número de clientes y eventos en el CCU y de esta forma lograr más ingresos y cumplir los objetivos de la organización.

Esto propiciará un mejor aprovechamiento de los espacios físicos y diversidad de la cultura en Puebla. “Los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo” (Rioja, 2011, pág. s/p)

### **1.3 Justificación del tema.**

Al obtener la conclusión de dicho trabajo se podrá observar los resultados de la auditoría realizada al CCU para posteriormente, contar con una propuesta tangible que brinde los requerimientos necesarios para poder someterse a procesos de certificación en materia de comunicación interna, posibilitando con ello que el CCU BUAP cumpla con estándares internacionales de calidad que le permitan competir en su rubro a nivel nacional e internacional.

La evaluación de objetivos, permitirá reconocer las fortalezas y aceptar las debilidades y/o necesidades, también, a partir de los resultados obtenidos, tomar medidas tendientes a su reformulación, a la elaboración de nuevas metas y al diseño de estrategias.

Tomando en cuenta que el CCU es un espacio que brinda servicios a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, es menester asegurar que éstos sean de gran calidad, puesto que es la imagen que la institución BUAP proyecta de manera interna y externa a una escala nacional e internacional.

Se considera que el desarrollo de dicho proyecto requiere del cumplimiento riguroso de la metodología y marco teórico que dé sustento de manera objetiva y válida a la Auditoría de Comunicación Interna. Puesto que a través de ésta, se contará con los elementos que permitan establecer el planteamiento y diseño de una solución viable y pertinente para la problemática considerada. Siendo así que la maestría ofertada por la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la BUAP se encuentra en relación directa con dicha temática pudiendo proporcionar los elementos teóricos y metodológicos para el buen desarrollo de dicha investigación.

Se contempla, que un trabajo recepcional, adquiere valor cuando este incide en la identificación de un problema y la solución respectiva ante una situación adversa o necesidad de la realidad cotidiana.

La investigación planteada, contribuirá con los resultados obtenidos de la auditoría a aplicar, a desarrollar un plan de comunicación para lograr de esta manera el nivel productivo de esta en el CCU, y así entender de mejor manera la importancia de ella entre los departamentos de una organización y comprobar que con esto se podrían erradicar problemas en los procesos secundarios o finales, para así lograr la satisfacción plena del usuario y por supuesto la del propio trabajador. Asimismo, los resultados que de ella emanen ayudarán a crear estrategias en materia de comunicación interna y de esta forma lograr que los flujos de información se den de manera eficiente y oportuna a través del medio correcto para que la comunicación interna trascienda, donde se vea impactada y reflejada en la satisfacción de los usuarios, y así alcanzar el nivel de comunicación productiva.

#### **1.4 Diseño de la investigación**

El diseño de esta investigación estará basada en una Auditoría a la Comunicación Interna, la cual se llevará a cabo para saber las áreas de oportunidad y poder crear estrategias que ayuden a resolver la situación que se presentó en el planteamiento del problema de esta investigación, utilizando las tácticas que más se adecuen hacia la resolución de dicha alteración, tal y como lo dice Hernández “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (Hernández, 2014, pág. 128).

### **1.4.1 Objetivos**

El objetivo central de esta investigación está basado en el ideal de mejorar a cualquier costa el funcionamiento del CCU, ya que enfoca su interés central de esta investigación, como lo menciona Hernández “Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio.” (Hernández, 2014, pág. 37)

#### **a) General:**

Diagnosticar la comunicación interna del CCU para diseñar estrategias que mejoren su efectividad.

#### **b) Específicos:**

1. Evaluar la Estructura Interna Formal e Informal del Sistema de Comunicación y los Canales de Comunicación del CCU.
2. Calificar los Sistemas y Procesos de Comunicación a nivel Departamental e Interdepartamental del CCU.
3. Determinar el Impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo en el CCU.

### **1.4.2 Pregunta de investigación**

Las preguntas de investigación facilitarán el poder definir los objetivos que el presente trabajo busca cumplir, siendo un método de ayuda para tener el conocimiento de la problemática dentro del CCU. Así lo define Hernández Sampieri (2014) “Preguntas que orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación. No deben utilizar términos ambiguos ni abstractos” (Hernández, 2014, pág. 38)

La pregunta general de investigación que emana de este trabajo va encaminada al nivel de comunicación que existe en el CCU, para ello se debe en primer lugar saber

- ¿Qué nivel de eficiencia tiene la comunicación interna del CCU?

Partiendo de esa pregunta, se logra evidenciar el nivel de comunicación existente en la organización, para así poder interrogarse si es que es ella la causante de todas las situaciones problemáticas mencionadas en esta investigación.

Ahora bien las preguntas específicas de esta investigación son:

- ¿Qué efectividad tienen los procesos de comunicación en el CCU?
- ¿Qué eficiencia tienen los Sistemas y Procesos de Comunicación en el CCU?
- ¿Qué tanto impacta la comunicación en la satisfacción en el trabajo del CCU?

(Véase Tabla 1)

	<b>PREGUNTA</b> ¿QUÉ CARENCIA O NECESIDAD EXISTE?	<b>HIPÓTESIS</b> ¿CÚAL ES LA RESPUESTA A TU PREGUNTA?	<b>OBJETIVO</b> ¿CÓMO VAS A SOLUCIONAR EL PROBLEMA?
GENERAL (VARIABLE)	¿Qué nivel de eficiencia tiene la comunicación interna en el CCU?	El nivel de la comunicación interna del CCU es deficiente	Diagnosticar la Comunicación Interna del CCU
ESPECÍFICO 1 (DIMENSIONES)	¿Qué efectividad tienen los procesos de comunicación en el CCU?		Evaluar la Estructura Interna Formal e Informal del Sistema de Comunicación y los Canales de Comunicación
ESPECÍFICO 2 (DIMENSIONES)	¿Qué eficiencia tienen los Sistemas y Procesos de Comunicación en el CCU?		Calificar los Sistemas y Procesos de Comunicación a nivel Departamental e Interdepartamental
ESPECÍFICO 3 (DIMENSIONES)	¿Qué tanto impacta la comunicación en la satisfacción en el trabajo en el CCU?		Determinar el Impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo.

Tabla 1. *Objetivos de la auditoría de las comunicaciones en el CCU. Basada en Varona (1994)*

### 1.4.3 Hipótesis

Es la guía que permitirá hacer una suposición acerca de lo que se trata de comprobar en el planteamiento del problema “Explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian como proposiciones o afirmaciones” (Hernández, 2014, pág. 104)

Se puede hacer diversas suposiciones las cuales ayuden al acercamiento de la problemática que tiene el CCU respecto a la mala organización de los eventos que en él se

realizan, la ascendente rotación de trabajadores y el aumento en la cancelación de evento, si se parte del supuesto de que

La hipótesis de esta investigación es: El nivel de eficiencia de la comunicación interna del CCU es baja.

Ahora bien, al hacer que la comunicación interna se dé de manera correcta, se logrará la teoría que dice la Dra. Prieto “Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.” (Prieto, 2015, pág. 81)

Estudios realizados por Downs (1977), Vidal (1982), Clampitt and Girard (1987) y Varona (1988) han demostrado que hay una relación positiva entre satisfacción con la comunicación y satisfacción con el trabajo y la productividad, lo cual dice que mientras haya buena comunicación el trabajador se sentirá bien y por lo tanto producirá y rendirá mucho más.

Otra serie de estudios (Downs, A.; Potvin, y Varona, 1991) han demostrado que existe una relación positiva entre la satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional.

## **1.5 Variables**

Son las herramientas adecuadas con las que se puede formular o estructurar de mejor manera la hipótesis que implementaremos en el presente trabajo. “Propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse” (Hernández, 2014, pág. 105)

En esta investigación se utilizará una variable para poder abordar de una mejor manera el objetivo de dicha investigación, la Comunicación Interna.

### **1.5.1 Comunicación interna**

La comunicación interna está definida como el intercambio de mensajes entre los miembros de una organización, así como la interacción que entre ellos existe. Morales menciona que Garri L. Kreps (1990) la define como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.” (Morales, s/f, pág. 1)

Así mismo se mencionan las características que debe tener la comunicación interna para que sea efectiva, esto con el fin de que cada una de ellas vayan dirigidas a la cultura e identidad de la organización y hacia la satisfacción del cliente. Para Morales basado en Joan Costa (1998) ha de ser “fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad, y estar orientada a la calidad en función del cliente.” (Morales, s/f, pág. 1)

La Comunicación Interna es la encargada de establecer los momentos correctos en que los miembros de una organización intercambian ideas encaminadas al logro de cada uno de los objetivos de la propia organización. Para Medrano, según Pizzolante (2004), la Comunicación Interna o Corporativa “define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.” (Medrano, 2012, pág. 1)

### **1.6 Perspectiva teórica**

Permitirá tener una visión global acerca de la problemática planteada en esta investigación, teniendo un conocimiento amplio del tema que se está analizando. “Paso de investigación

que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación” (Hernández, 2014, pág. 60)

El Marco Teórico inicia con una postura Compleja, Sistémica y Estratégica lo cual significa que el:

- Paradigma Complejo: Aborda la multifactorialidad y dimensionalidad del fenómeno estudiado.
- Pensamiento Sistémico: Considera al sistema de comunicación como un proceso donde hay componentes que se interrelacionan.
- Pensamiento Estratégico: Con la auditoría que se realizará, dará las bases para poder realizar un plan de manera estratégica que solucione los problemas de comunicación interna que existen en el CCU. (Véase Figura 2)



Figura 2. Perspectivas teóricas de la investigación. Elaboración propia

### **1.6.1 Pensamiento estratégico, la comunicación estratégica**

El pensamiento estratégico es aquel que se propone un fin en común, analizando los medios con los que cuenta para llegar a él, para posteriormente disponer de ellos, de manera que faciliten su alcance, de la mejor forma posible, con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio.

También se puede entender como la habilidad para planear a largo plazo, maximizando el desempeño en el corto plazo, esto quiere decir que el pensamiento estratégico permite planear a largo plazo utilizando los recursos del presente

Este tipo de pensamiento requiere el desarrollo de grandes habilidades para su correcta ejecución, como la intuición, lógica, observación, motivación intrínseca, imaginación, capacidad analítica y sintética y argumentación. Es fundamental en el planeamiento militar, así como también en el económico, político, educacional y social, e incluso aplicable a nuestra propia vida.

La comunicación estratégica es la forma en que una organización crea un vínculo con su entorno cultural, social y político, haciendo de este algo armonioso y positivo, enfocado a sus intereses y objetivos.

El objetivo principal de la comunicación estratégica es “gestionar integralmente la identidad de las organizaciones: para reunir y sistematizar la existencia de prestigio y credibilidad que toda organización necesita” (Maldonado, 2012)

La comunicación estratégica está definida como “Una metaperspectiva que considera a la comunicación como un encuentro de alteridades socioculturales” (Massoni, 2011, pág. 31).

Otro de los objetivos de la comunicación estratégica es innovar y mejorar los intercambios e interpretación de mensajes, fomentar la retroalimentación activa para poder mejorar todos los sistemas naturales y/o artificiales, y con esto se logre la satisfacción de todos y cada uno de los componentes de dichos sistemas.

La Comunicación Estratégica tiene que ver con los diferentes sistemas -no solamente organizacionales- sino también sociales, políticos e incluso tecnológicos, educativos y culturales, entre otros. Lo estratégico consiste en considerar a dichos sistemas como unidades complejas e interrelacionadas. El fin del proceso de comunicación desde esta perspectiva sistémica e interconectada es trabajar como una totalidad inteligente con un propósito propio que beneficia tanto a los individuos como al colectivo (todo, unidad) que integran (Nosnik, 2014, pág. 4).

### **1.6.2 Perspectiva individual, perspectiva funcionalista**

La perspectiva que se llevará a cabo se basará en la integración de todos los componentes, ya que es de gran importancia saber la opinión de todos los colaboradores para poder observar los puntos, que tal vez, desde la perspectiva propia no se habían notado, al igual que si se toma en cuenta a los demás trabajadores, se logra que se sientan importantes y valiosos para la organización y con esto conseguir un mejor desempeño en sus actividades y un estado emocional óptimo de cada uno de las personas que conforman esta sociedad.

El presente trabajo estará basado en una sola variable, la comunicación interna, la cual se investigará a través de una auditoría bajo la perspectiva funcionalista de Varona (1994) para lograr diagnosticar la comunicación interna en el CCU. (Véase Figura 3)

## ESFERAS TEMÁTICAS



Figura 3. Esquema de esferas temáticas. Elaboración propia

En este esquema se observa los tres enfoques teóricos que se utilizarán en la investigación, dado que la comunicación corporativa o en las organizaciones se divide en dos: comunicación interna y comunicación externa, la que compete a esta investigación es la comunicación interna, ya que el estudio está basado en los departamentos internos del CCU y en todos sus trabajadores; asimismo para lograr el objetivo, el cuál es diagnosticar la comunicación interna del CCU a través de una Auditoría a la Comunicación Interna, para

diseñar una estrategia que ayude a lograr la eficiencia de la CI en todos los departamentos que conforman al CCU. La aplicación de estos tres enfoques teóricos ayudará a encaminar el objetivo de esta investigación logrando evidenciar el nivel de comunicación que se maneja entre los departamentos del CCU. (Véase Figura 4.)

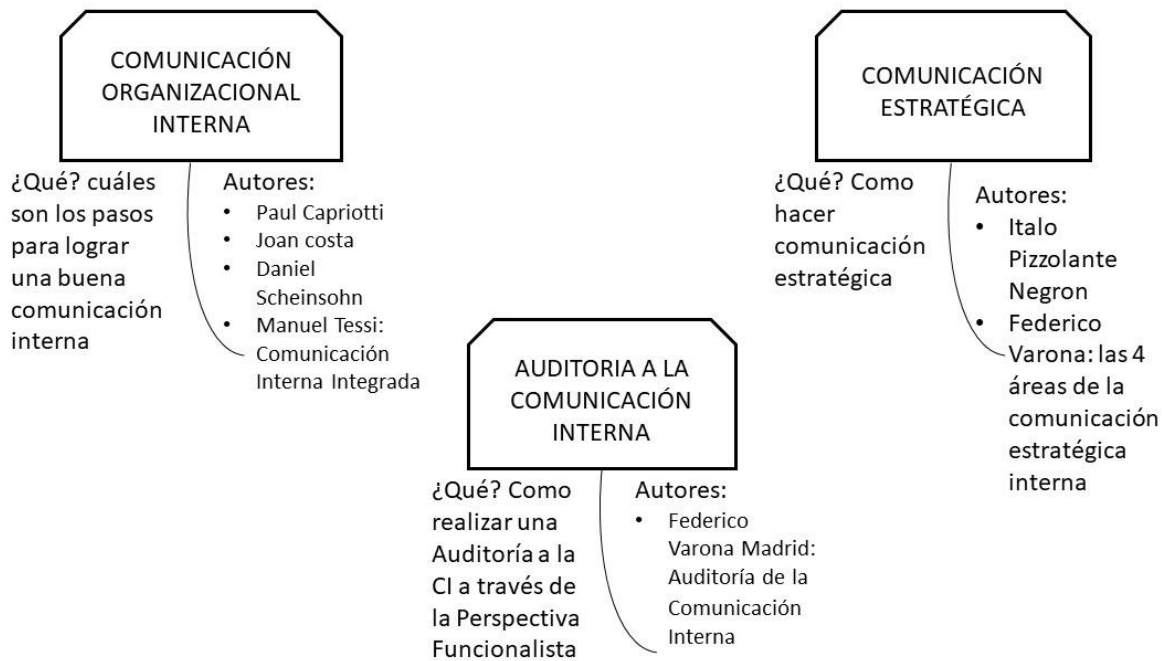


Figura 4. Esquema de Grupos Temáticos. Elaboración propia.

Ahora bien, se tomarán los aportes de algunos autores que han contribuido al estudio y metodología de los tres enfoques; en este esquema se observan los autores y qué aporte se toma de ellos que intervienen en el estudio del caso abordado, los cuales nos guiarán al logro del objetivo principal de la presente investigación.

## **1.7 Perspectiva metodológica**

En este apartado se abordará las características de la investigación, se precisará el tipo de métodos que se utilizarán para llevarla a cabo, se definirá el tipo de enfoque a utilizar así como las herramientas o instrumentos para implementar el análisis de datos, también se mencionarán los sujetos de estudio y unidades de análisis que se tomarán para la recolección de datos y así poder concretar el procesamiento de datos los cuales se arrojarán en los resultados.

### **1.7.1 Enfoque**

Para poder obtener los datos necesarios y llevar a cabo el objetivo de esta presente investigación se utilizará un método cuantitativo, es decir que es secuencial y probatorio, las variables se miden en un determinado contexto y se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos. Esto dará una mayor precisión a la hora de analizar los datos ya que arrojará una perspectiva más exacta y así se logrará asegurar los resultados de una manera más eficaz.

Con base en este enfoque, se considerará lo que se ha investigado anteriormente sobre este tema, se construirá un marco teórico del cual deriva la hipótesis y se someterá a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados; si los resultados corroboran la hipótesis son congruentes con ésta, se aportará evidencia a su favor; si se refuta, se descartará en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis en futuras investigaciones.

Como este enfoque pretende medir los fenómenos estudiados, se deben poder observar al mundo real; debido a que los datos son producto de mediciones, se presentarán mediante números y se analizarán con métodos estadísticos.

La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible, los fenómenos que se observan no deben ser afectados por el investigador, quien debe evitar en lo posible que en sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros. (Hernández, 2014, pág. 6)

Otra de las características del enfoque cuantitativo es que busca que los estudios aplicados puedan replicarse; es por eso que el diseño del instrumento se hará de manera que pueda aplicarse en cualquier otra organización similar al CCU. Asimismo, la meta principal de este enfoque es la formulación y demostración de teorías, con ello, los datos generados poseerán los estándares de validez y confiabilidad, y las conclusiones derivadas de esta investigación, se pretende que contribuyan a la generación de conocimiento.

Bajo este enfoque se necesita comprender o tener la mayor cantidad de información sobre la realidad objetiva, se conoce la realidad del fenómeno y los eventos que la rodean a través de sus manifestaciones, sin embargo en el enfoque cuantitativo lo subjetivo existe, pero este enfoque se aboca a demostrar qué tan bien se adecua el conocimiento a la realidad objetiva.

### **1.7.2 Instrumento**

Para poder obtener la información requerida en esta investigación será necesario realizar el levantamiento de datos bajo la técnica de una Auditoría de Comunicación Interna.

Se trata de una técnica cuantitativa y cualitativa aplicada al análisis del sistema de comunicaciones internas de una organización: canales, soportes y espacios, formales e informales, presenciales y virtuales, para determinar su eficacia ya sea en el conjunto de la entidad, como en áreas específicas de la misma. (Comunicólogos, s/f, pág. 1)

Con esta técnica se podrá evaluar el nivel de eficiencia de la comunicación interna, pero para esto se abordará el fenómeno de la comunicación con un enfoque sistémico. Para ello se analizará el sistema organizacional considerando todos sus componentes e interacciones: tanto a las personas que envían y reciben los mensajes, como al conjunto del sistema entorno y de identificación: uniformes, espacios de trabajo y mobiliario, áreas comunes del personal, cartelera/ señalética interna, higiene y seguridad, etc.; así como los medios internos de comunicación: interacciones telefónicas, reuniones, correo electrónico, etc., con el fin de alcanzar un panorama completo de los procesos de comunicación interna de todos los departamentos del CCU.

Ahora bien los instrumentos que se usarán para obtener los datos requeridos de la auditoría son: Encuestas; con éstas se estudiará a una muestra representativa de los 229 empleados y así poder detectar cuales y en que parte del proceso de comunicación existen la o las problemáticas, así como medir el nivel de eficiencia de la comunicación que hay entre los departamentos y entre los propios trabajadores.

Con base en los resultados obtenidos de estas metodologías se podrá hacer un análisis del nivel de eficiencia de la comunicación que tienen los departamentos del CCU, y así diagnosticar la comunicación interna para lograr erradicar los puntos negativos que se encuentren mediante la auditoría, y obtener las bases para que en un futuro se pueda realizar una estrategia de comunicación interna.

### **1.7.3 Sujetos de estudio**

Antes de definir la unidad de análisis es menester mencionar que el tipo de muestra que se estudiará en esta investigación será No Probabilística o Muestra Dirigida ya que el procedimiento de selección está orientado por las características de la misma, más que por

un criterio estadístico de generalización, es decir, la selección de los sujetos a estudiar es decisión del investigador. Con esto se hará una cuidadosa y controlada clasificación de sujetos de estudio con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

Los sujetos de estudio en que se basará esta investigación serán trabajadores en las diferentes áreas internas del CCU (una secretaría administrativa, cinco subdirecciones y 14 coordinaciones), delimitándola a la población de los trabajadores con nómina institucional, *outsourcing* u honorarios, que laboren dentro de las subdirecciones y coordinaciones del CCU. Esto debido a que los personajes son los únicos que tienen plena injerencia e involucramiento en las situaciones problemáticas que se plantean en esta investigación.

## **CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL**

### **2.1 Análisis organizacional**

Siguiendo la perspectiva teórica de esta investigación, se desarrollará el análisis organizacional del CCU desde una perspectiva sistémica. Para esto se abordan los cinco subsistemas que conforman al CCU, pudiendo notar la integración de todos y cada uno de ellos, observando como un subsistema puede afectar a otro, evidenciando que todos son parte integral de la organización y todos son importantes, justificando la perspectiva sistémica que en capítulos anteriores se menciona.

El esquema a usar, está basado en la teoría de los sistemas integrados de las organizaciones desarrollado por Freemont Kast (1998) el cual considera a la organización como un sistema socio técnico abierto, integrado de varios subsistemas.

Con esta perspectiva, una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Más bien, es la integración y estructuración de actividades humanas en torno de varias tecnologías. Las tecnologías afectan los tipos de entradas a la organización, la naturaleza de los procesos de transformación, y los productos que surgen del sistema. Sin embargo el sistema social determina la afectividad y eficiencia en la utilización de la tecnología. (Kast & Rosenzweig, 1988, pág. 119)

Actualmente se puede notar la presencia cada vez más fuerte de la tecnología en todos los procesos de una organización, desde la comunicación hasta los sistemas productivos que se llevan a cabo en todas las áreas de este ente, pero por si sola la tecnología podría jugar un papel superfluo, para ello debe ir acompañada de las actividades humanas las cuales determinarán la afectividad y eficiencia del desempeño de la tecnología.

La teoría tradicional de la administración daba mayor importancia a los subsistemas estructural y administrativo... Los científicos del comportamiento y las relaciones humanas hacían hincapié en el subsistema psicosocial... La escuela de la ciencia de la administración se preocupaba por el subsistema técnico... El enfoque moderno considera la organización como un sistema socio técnico abierto, y considera todos los subsistemas primarios y sus interacciones. (Kast & Rosenzweig, 1988, pág. 121)

### **2.1.1 Subsistema filosófico**

Este subsistema es uno de los más importantes, porque una premisa básica es que la organización como subsistema de la sociedad debe lograr ciertos objetivos determinados por el sistema que la envuelve. “La organización cumple con una función para la sociedad, y si quiere tener éxito en recibir entradas, debe responder a los requerimientos sociales”. (Kast & Rosenzweig, 1988, pág. 119)

En este apartado se enuncian la misión, visión, valores, objetivo general así como el marco jurídico por el cual se norma el CCU, con base a estos, el CCU se apoya para lograr el fin por el cual fue hecho. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

#### ***a) Misión***

Somos un espacio universitario creado para fomentar la cultura a través de sus distintas expresiones como lo es el Arte, el conocimiento científico, tecnológico y de usos y costumbres, así como en la exhibición de patrimonio artístico, servicios culturales, de esparcimiento y recreación, que ayudan a la formación integral de los universitarios mediante el ejercicio emocional, con la finalidad de cimentar valores que permitan actuar e interactuar

con sensibilidad y calidad humana ante la sociedad, desarrollando el humanismo crítico con un importante aporte a la cohesión y a la pertinencia social.

***b) Visión***

Seremos un espacio con una infraestructura permanentemente adaptada a la innovación, a lo atractivo y funcional, de alta influencia en el fomento a la cultura y a la formación integral universitaria para un mejor cumplimiento de su compromiso con la sociedad; con un talento artístico en constante desarrollo y una estructura administrativa y operativa que funciona de manera ágil, eficiente, acreditada y flexible.

***Objetivo general del CCU***

Desarrollar, promover y difundir actividades culturales a través de expresiones artísticas, científicas y tecnológicas con servicios de la mejor calidad y mediante el trabajo en equipo, con las instalaciones más adecuadas, diseñadas para realizar producciones de todos los niveles, respondiendo a las necesidades de la comunidad universitaria y público en general con la finalidad de acrecentar la cultura en todas sus manifestaciones.

***c) Valores***

**Respeto.-** Partir del respeto a la dignidad humana sobre todo reconocer y no trasgredir en lo laboral límites y alcances. Buscar constantemente el mantener la armonía en la relación con los compañeros de trabajo, colaboradores, maestros, alumnos, usuarios y la sociedad en general.

**Lealtad y Responsabilidad.-** Tener un fuerte compromiso y mostrar siempre fidelidad, realizar con entrega nuestras responsabilidades y con entera disposición las normativas y disciplinas necesarias para el mejor desempeño de nuestra institución.

**Honestidad.-** Mostrar siempre integridad, para relacionarnos en un ambiente de confianza recíproca.

**Justicia y Equidad.-** Tratar de dar siempre en lo laboral a cada quien lo que le corresponda. La justicia es partir de la igualdad sustantiva para fundamentar la equidad, respetando sobre todo la dignidad de cada persona, y en proporcionar beneficios y oportunidades para todos.

**Solidaridad y Trabajo en Equipo.-** Apoyar las labores particulares de quienes en determinados momentos se enfrentan a situaciones de arduo trabajo y/o complicadas. Coordinar el interés particular de cada uno para lograr un beneficio común.

**Profesionalismo y Vocación de Servicio.-** Es una actitud proactiva para realizar con calidad todas las actividades, en un afán de mejorar la buena percepción del CCU y la de sus servicios, de incrementar la satisfacción de los usuarios, público y visitantes, fruto del cumplimiento en tiempo y forma de sus necesidades y expectativas, ya sean usuarios internos o externos, comunidad universitaria y sociedad en general.

**Compromiso Cultural.-** Presentar la diversidad de expresiones artísticas y culturales hacia el ámbito universitario y de los diferentes sectores de la población.

**Identidad y Orgullo Universitario.-** Trabajar con base a principios éticos y enfocados a la mejor convivencia y desarrollo universitario y social. Lo que nos genera orgullo al ser parte integrante y participativa de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

#### ***d) Políticas***

**Política Social.-** La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla a través del Complejo Cultural Universitario y derivado en lo contenido en su misión, trabajará en las gestiones que hacer partícipe a los actores de la cultura y las artes en beneficio de la comunidad universitaria y la sociedad en general.

**Política de Identidad.-** Establecer los elementos distintivos que permitan identificar las actividades del Complejo Cultural Universitario con la formación integral Universitaria y el desarrollo de la sociedad general.

**Política de Vinculación.-** El Complejo Cultural Universitario es el espacio para desarrollar el ejercicio de la reflexión y el sentir creativo como el eje de cohesión universitario y de la sociedad.

**Política de Comunicación y Difusión.-** Establecer las redes de comunicación que permitan la interrelación y trabajo armónico efectivo. Difundiendo y promoviendo las actividades realizadas en el Complejo Cultural Universitario.

**Política de autofinanciamiento.-** Promocionar la concesión de espacios del Complejo Cultural Universitario para eventos culturales, académicos y/o artísticos, a fin de generar recursos económicos propios, que contribuyan al sostenimiento financiero del CCU.

#### **Política Cultural del CCU**

El CCU es un espacio universitario que de manera libre contribuye al acceso, al fomento y a la difusión del arte y la cultura, que contribuya a la formación integral de los estudiantes universitarios y que favorezca la cohesión social, con base a la misión, la visión, los valores y principios de este CCU y de la BUAP, comprometiéndose a cumplir y mejorar

continuamente los proyectos y las actividades relacionadas con las expresiones culturales, estableciendo y cumpliendo los objetivos culturales .

### Política de la Calidad del CCU

El Sistema Integral de Gestión Institucional establece un modelo de procesos administrativos innovadores que se distinguen por ser funcionales, ágiles y que permiten añadir características de valor, y así contribuir a la formación de los estudiantes bajo los lineamientos institucionales y del Plan de Desarrollo Institucional. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018) (Véase Figura 5)

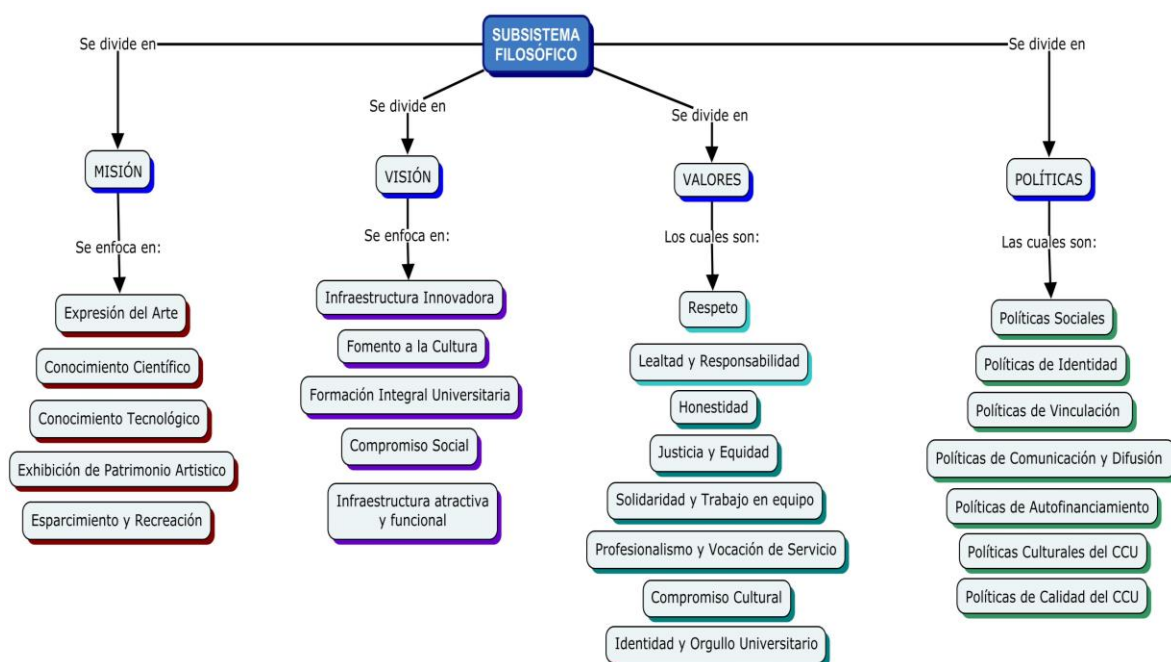


Figura 5. Esquema del subsistema Filosófico del CCU. Elaboración propia.

### 2.1.2 Subsistema estructural

El subsistema estructural de una organización marca cómo se distribuye el trabajo, la forma en que se agrupan las personas en unidades de actividad específica y las unidades en

entidades mayores, qué poder tiene cada uno, de quien depende, a quien deben dirigirse en caso de haber algún problema.

Este subsistema se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración). En un sentido formal, la estructura está determinada por los estatutos de la organización, por descripciones de puesto y posición, y por reglas y procedimientos. Tiene que ver también con esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. La estructura de la organización representa la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial. (Kast & Rosenzweig, 1988, pág. 120)

#### ***a) Recursos humanos***

Actualmente el CCU cuenta con una plantilla de personal de 229 trabajadores, divididos en cuatro áreas formadas por su tipo de contratación:

- 31 nóminas institucionales
- 138 *outsourcing*
- 26 por honorarios
- 34 por pago recibo simple

#### ***b) Organigrama***

La estructura que se maneja en el CCU es de finalidad informal debido a que no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación; de ámbito general, ya que contiene información representativa de la organización hasta determinado nivel jerárquico, de acuerdo a la magnitud y características; el contenido es integral porque es una representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia; y por último es de una presentación o representación gráfica mixto por lo cual

se presenta las unidades ramificadas de manera vertical y horizontal para ampliar las posibilidades de graficación.

La estructura organizacional del CCU incluye 3 niveles jerárquicos, conformados por una Dirección General, una Secretaría Administrativa, cinco Subdirecciones y 14 coordinaciones. Cada uno de los departamentos está conducida por personal con el perfil adecuado de acuerdo a las actividades que en cada uno de los departamentos se realiza. Cabe señalar que la comunicación se da de forma horizontal y vertical, todo depende del requerimiento. (Véase Figura 6)

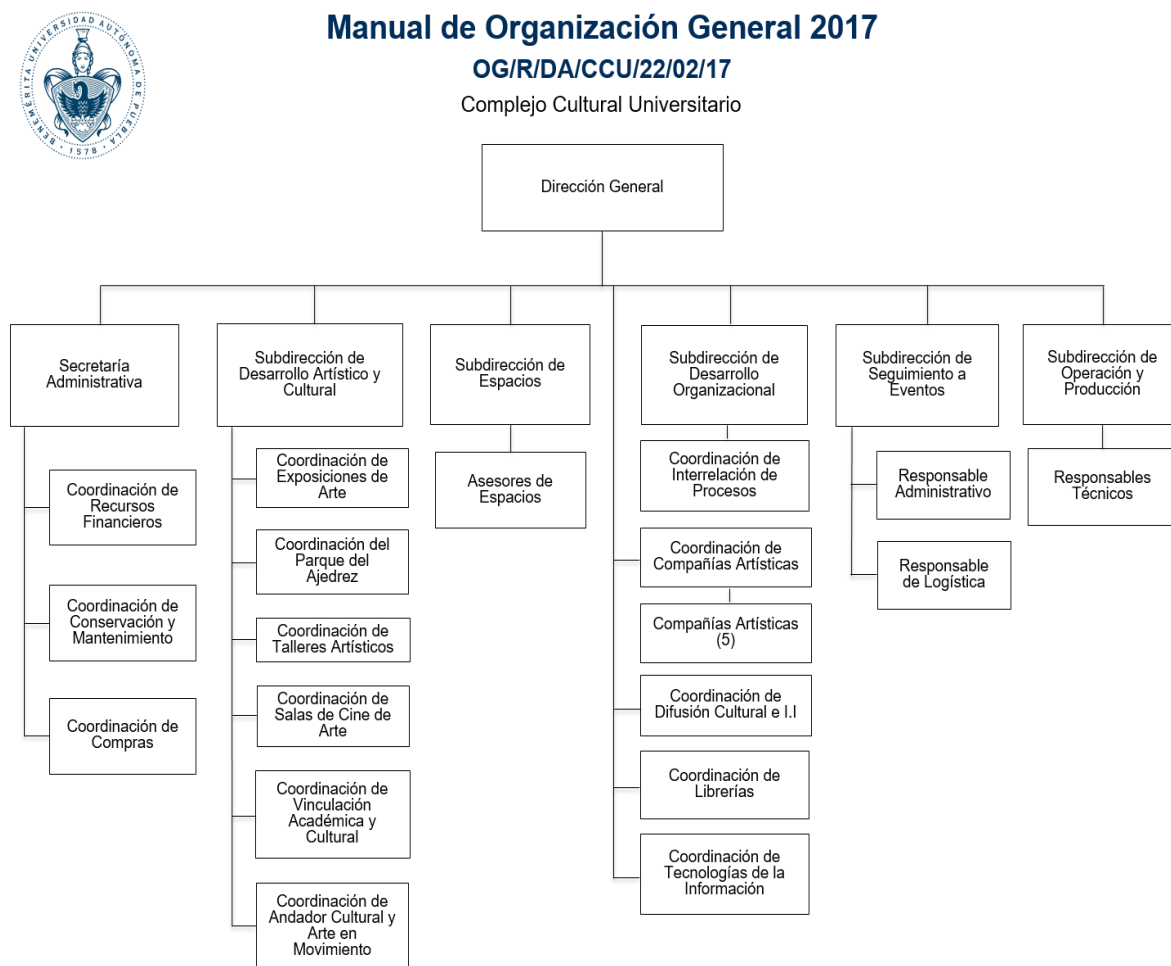


Figura 6. Organigrama del CCU. Elaborado el mes de febrero de 2018 por la Subdirección de Desarrollos Organizacional del CCU

### ***c) Funciones y atribuciones***

La Dirección General del CCU conjuntamente con su Dirección Administrativa, subdirecciones y coordinaciones que componen al Complejo Cultural Universitario tiene asignadas las siguientes funciones y poseen las atribuciones necesarias para desempeñarlas y/o delegarlas.

#### **Dirección general**

1. Dirigir y controlar de manera directa las funciones de las coordinaciones y áreas
2. Asegurar el buen desarrollo de las actividades administrativas y operativas a realizarse dentro del CCU. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

#### **Secretario/a administrativo**

1. Verificar el funcionamiento de los procesos administrativos al interior del CCU.
2. Autorizar órdenes de pago a servicios públicos y privados, suministros de energía eléctrica, agua y combustibles, instalaciones provisionales, así como de los recursos financieros para la operatividad eficiente del CCU.
3. Informar a la autoridad universitaria competente sobre la situación financiera y administrativa del CCU. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

#### **Coordinación de Conservación y Mantenimiento**

1. Programar y ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo necesario para el cuidado de la infraestructura, espacios diversos, maquinaria, señalética, instrumentos, depósitos y contenedores, suministros de energía eléctrica, agua y combustible, equipos y patrimonio universitario del CCU.
2. Programar y realizar revisiones en cuanto a las condiciones de funcionalidad, aspecto estético y seguridad de las instalaciones, edificios y áreas de servicios del CCU. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

## **Coordinación de Recursos Financieros**

1. Elaborar e integrar el presupuesto anual de gastos y metas derivado de las diferentes áreas.
2. Realizar los reportes de ingresos y egresos. Controlar, operar y efectuar el cierre de los eventos o espectáculos propios.
3. Supervisar la recepción de pagos por concepto de renta de espacios y servicios.  
(Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

## **Coordinación de Compras**

1. Mantener actualizado el padrón de proveedores autorizados por la DAPI (Dirección de Adquisiciones, Proveduría e Inventarios) y Tesorería General de la BUAP.
2. Atender las solicitudes o requisiciones para el suministro oportuno y adecuado de materiales de trabajo, papelería, equipos e instrumentos, para el cumplimiento de las actividades administrativas y operativas del CCU.
3. Tramitar pago a proveedores. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

## **Subdirección de desarrollo organizacional**

1. Coordinar y supervisar la interrelación de los procesos administrativos y el control del sistema integral de gestión institucional, dirigir y coordinar las actividades relacionadas con el área de recursos humanos, patrimonio, calidad, capacitación y desarrollo, con el fin de lograr resultados positivos en lo referente a la gestión de la calidad, al control y manejo de las plantillas laborales, el control de bienes materiales y patrimonio universitario, equipos de trabajo y de seguridad, atendiendo los temas relacionados con la responsabilidad social, buscando el buen desempeño, el estudio y control del ambiente laboral y el desarrollo humano dentro del complejo cultural universitario.
2. Desarrollar, documentar, implementar, auditar y mantener el sistema integral de gestión institucional perteneciente al CCU.

3. Realizar actividades referentes a la contratación, control de asistencia y evaluación periódica del desempeño de los recursos humanos pertenecientes al CCU.
4. Realizar el control del personal en cuanto a altas, bajas, manejo de nóminas y prestaciones del personal que labora dentro del CCU.
5. Atender las necesidades de capacitación y el control de la participación del personal a los diferentes cursos ofertados por la dirección de recursos humanos de la BUAP y del propio CCU.
6. Realizar evaluación del ambiente laboral y desempeño del personal del CCU, dando seguimiento a los resultados obtenidos. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Subdirección de espacios**

1. Controlar la disponibilidad de espacios universitarios solicitados en base a programas anuales y fechas disponibles.
2. Analizar conjuntamente con la dirección general del CCU los costos de operación de los diferentes espacios del CCU para determinar el costo de su renta.
3. Atender a promotores artísticos para la concesión de espacios.
4. Atender y dar seguimiento a los eventos de las diferentes unidades académicas y administrativas de nuestra institución, que solicitan algún espacio. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Subdirección de seguimiento a eventos**

1. Coordinar acciones de logística con las áreas que correspondan y que coadyuven en suministros, mantenimiento, seguridad y limpieza para la realización de los eventos.
2. Supervisar en coordinación con la subdirección de operación y producción, staff, vigilancia y con la subdirección de espacios, la instalación de la producción y el desarrollo de cada evento o actividad artística/cultural de acuerdo a lo establecido contractualmente, a las políticas y requisitos normativos institucionales y del CCU, así como con las normativas de protección civil de la

dirección de apoyo y seguridad universitaria. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Subdirección de operación y producción**

1. Planificar, coordinar y supervisar los requerimientos técnicos y humanos en cuanto a la operación y producción, para la realización de los eventos artísticos, culturales, académicos y de carácter social que lo requieran dentro del auditorio y/o teatro del CCU, desde el montaje, desarrollo y término de cada evento programado. Cumpliendo los lineamientos de uso de espacios y ofreciendo un servicio de calidad al usuario.
2. Coordinar junto con la subdirección de espacios los tiempos necesarios en los espacios, en lo referente a montaje, operación y desmontaje de cada evento, e informar las condiciones de funcionalidad del *raider* técnico.
3. Revisar y sugerir el mantenimiento a equipo e infraestructura, o proponer nuevas adquisiciones de equipo en base a necesidades recientes o deterioro de equipo.
4. Supervisar la producción y operación de los diferentes eventos bajo su alcance. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Subdirección de desarrollo artístico y cultural**

1. Planificar, programar y gestionar actividades artísticas y culturales al interior del CCU. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Coordinación de exposiciones de arte**

1. Realizar de manera anual el proyecto del plan y programa de exposiciones de obra artística, de acuerdo al interés del CCU y de los contactos previos con diferentes artistas plásticos o con sus representantes, sobre disponibilidad de fechas, términos y condiciones para exponer su obra. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Coordinación del parque del ajedrez**

1. Atender e informar a usuarios del Parque del Ajedrez sobre actividades y eventos.
2. Gestionar la impartición de talleres o cursos en cuanto a programación, inscripciones, fechas, horarios, desarrollo, cierre o clausura y pago a instructores.
3. Organizar eventos recreativos, culturales y deportivos en el parque. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Coordinación de talleres artísticos**

1. Analizar asistencia y resultados de los Talleres Artísticos impartidos el año anterior.
2. Planear y programar dos periodos anuales de los Talleres Artísticos a impartir (Primavera y Otoño). (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Coordinación de salas de cine de arte**

1. Proponer temáticas para armar la programación mensual.
2. Supervisar la programación de los títulos a proyectar. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Coordinación de vinculación académica y cultural**

1. Generar vínculos con unidades administrativas y académicas BUAP así como con empresas relacionadas, para la creación de propuestas en educación continua.
2. Ofertar actividades de formación cultural tales como diplomados, seminarios, talleres y conferencias que fortalezcan y enriquezcan en temas de cultura específicamente, dirigidas al personal para el fortalecimiento de su área y al público en general. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Responsable del programa arte en movimiento**

1. Planear y programar semestralmente las actividades referentes a éste programa.
2. Coordinar acciones con las diversas compañías artísticas: Danza Contemporánea, Ballet Folklórico, Coro Sinfónico, Compañía de Teatro y Orquesta Sinfónica u otras pertenecientes

al CCU o a la BUAP, para realizar sus presentaciones pertenecientes al programa o fuera de programa, según corresponda. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Coordinación de compañías artísticas**

1. Convocar a reuniones con los titulares de las compañías artísticas de Danza Contemporánea, Ballet Folklórico, Coro Sinfónico, Compañía de Teatro y Orquesta Sinfónica del CCU, para coordinar la planificación, programación, contenidos, producción, logística requerida, desarrollo y evaluación de sus eventos, a través de la integración de los planes de trabajo trimestrales.
2. Supervisar y verificar que la realización de cada evento programado de las compañías artísticas se realice en tiempo y forma de acuerdo al proceso establecido, así como a lo programado y difundido, utilizando la información obtenida para fines de retroalimentación. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Coordinación difusión cultural y comunicación**

1. Planear anualmente el programa de difusión de las diferentes áreas y espacios que conforman el Complejo Cultural Universitario, así como las actividades necesarias para llevar a cabo éste programa.
2. Delegar y supervisar el desarrollo de la identidad gráfica de los diversos eventos del CCU y campañas de difusión.
3. Revisar el plan estratégico para medios de comunicación masivos. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Coordinación de tecnologías de la información**

1. Planear anualmente las actividades en materia de tecnologías de información y comunicaciones (TIC'S) mediante la formulación de proyectos tecnológicos en donde participen las áreas que integran al Complejo Cultural Universitario

2. Apoyar y desarrollar sistemas de información acorde a las necesidades que integran las áreas del CCU, así como la elaboración de software necesario para la mejor operatividad de las mismas.
3. Establecer programa de mantenimiento preventivo y correctivo para la infraestructura y equipamiento de las redes del CCU.
4. Supervisar la infraestructura de redes de área local y telefonía. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Coordinación de librerías**

1. Coordinar el personal a su cargo para el buen funcionamiento de la librería y la mejor atención a los usuarios.
2. Contactar a los proveedores de las diferentes editoriales. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Protección civil - DASU**

1. Proporcionar a miembros de la comunidad universitaria y visitantes del Complejo Cultural Universitario servicios médicos de primer contacto.
2. Cubrir con servicio médico, los eventos especiales que se desarrollan en las instalaciones del Complejo Cultural Universitario.
3. Elaborar el Programa Interno de Protección Civil y vigilar el cumplimiento de lo estipulado en él.
4. Revisar y supervisar las medidas de seguridad durante el montaje y desmontaje de producción, así como durante el desarrollo de los eventos.
5. Revisión periódica a todo el CCU, en prevención a posibles riesgos derivados de malas condiciones de infraestructura, en las instalaciones eléctricas, hidráulicas o neumáticas, de almacenamiento de combustibles, de tratamiento de aguas residuales, equipos o instrumentos de trabajo, condiciones inseguras por actividades propias del funcionamiento del CCU y ambientales o climáticas, cumplimiento a medidas de seguridad durante trabajos de mantenimiento y trabajos

en general por parte de proveedores y trabajadores internos del CCU. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

### **Vigilancia del CCU - DASU**

1. Elaborar plan de vigilancia diaria, de acuerdo a los programas mensuales de eventos a realizar.
2. Vigilar el buen uso y cuidado de los bienes y patrimonio universitario expuestos al público y visitantes. (Subdirección de desarrollo organizacional CCU, 2018)

#### **2.1.3 Subsistema técnico**

El subsistema técnico se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos. Está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización, y varía dependiendo de las actividades particulares. Asimismo este subsistema adquiere su forma de acuerdo con la especialización de conocimiento y habilidades requeridas, los tipos de maquinaria y equipo implicados, y la disposición de las instalaciones. “La tecnología afecta la estructura de la organización, así como su subsistema psicosocial” (Kast & Rosenzweig, 1988, pág. 119).

##### ***a) Conocimiento***

Los trabajadores deben contar con al menos una Licenciatura concluida para laborar en algún departamento del CCU.

Cabe mencionar que un 40 % del personal (de acuerdo al informe generado por la Subdirección de Desarrollo Organizacional en el mes de febrero de 2017) ha obtenido certificaciones en atención al cliente, como resultado de capacitaciones que se han impartido

dentro del CCU, esto con el fin de mantener actualizados los conocimientos obtenidos de la mayoría del personal.

Se busca impartir constantemente capacitaciones para actualizar al personal dentro de las diferentes áreas de computación, y cultura organizacional.

**b) Instalaciones**

El CCU posee más de 32 espacios para su renta y con cuatro edificios con oficinas administrativas. (Véase Tabla 2)

ESPACIOS CERRADOS PARA EVENTOS ARTÍSTICOS, ACADÉMICOS O CULTURALES	ESPACIOS ABIERTOS PARA EVENTOS ARTÍSTICOS, ACADÉMICOS O CULTURALES	ESPACIOS DE SERVICIOS UNIVERSITARIOS	ESTACIONAMIENTOS
Auditorio	Parque del Ajedrez	Talleres Artísticos	Estacionamiento principal
Teatro	Andador Cultural	Librería	Estacionamiento Facultad de Comunicación
Centro de Convenciones	Terraza de Centro de Convenciones	Biblioteca	Estacionamiento Rectoría
Centro de Seminarios	Explanada banderas	Landing Empresarial	Estacionamiento para autobuses
Aula Virtual	Explanada taquillas		Estacionamiento Auditorio
Salas Multimedia (2)	Explanada del Auditorio		Estacionamiento Parque del Ajedrez
Salas de Cine (2)	Helipuerto		
Sala Sinfónica	Andador del río escultórico		
Sala Lúdica	Escenario al aire libre		

Tabla 2. *Espacios del CCU. Elaboración propia*

En cuestión de instalaciones para el personal, el CCU cuenta con 44 oficinas para los diferentes departamentos que hay en dicha organización, las cuales están distribuidas de la siguiente manera (Véase Figura 7).

## *Oficinas dentro del CCU*

No. de Oficinas	Departamento
5	Coordinación de Difusión Cultural e Imagen Institucional
2	Subdirección de Seguimiento a Eventos
6	Secretaría Administrativa
2	Abogado CCU
5	Subdirección de Espacios
4	Subdirección de Desarrollo Organizacional
3	Subdirección de Operación y Producción
9	Subdirección de Desarrollo Artístico y Cultural
7	Compañías Artísticas
4	Dirección General
<b>44</b>	<b>TOTAL DE OFICINAS</b>

Figura 7. No. de Oficinas de los departamentos del CCU. Elaboración propia

### *c) Equipo*

Dentro de los principales espacios el CCU cuenta con equipo de audio, iluminación y tramoya, con asientos acojinados, sistema de aire acondicionado.

En las oficinas administrativas, cada una cuenta con equipo de cómputo así como línea telefónica, escritorios, sillas, impresoras, copiadoras y *lockers*, otorgando de esta

manera, todas las herramientas necesarias a los trabajadores para el buen desarrollo de cada una de sus actividades.

#### ***d) Servicios***

Dentro de los servicios que ofrece el CCU, se encuentra la renta de espacios para la realización de cualquier tipo de evento, ya sea cultural, artístico o académico, además de la presentación de diversos programas culturales gratuitos, esto, para cumplir con uno de sus principales objetivos, la difusión del arte y la cultura.

En cuestión del personal, el servicio que ofrece, es el poder informar acerca de los espacios con los que cuenta el CCU así como el proceso para hacer uso de ellos; asesorar y guiar al usuario desde el principio de su arribo hasta la culminación de su evento. Es por ello que existen diversos departamentos que se encargan del seguimiento de acuerdo a los requerimientos del cliente.

### **2.1.4 Subsistema administrativo**

El subsistema administrativo “abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control” (Kast & Rosenzweig, 1988, pág. 121). (Véase Figura 8)

#### ***a) Fijación de objetivos***

Anualmente la dirección del CCU fija una meta de ingresos que en conjunto todos los departamentos deben alcanzar, así como una cierta cantidad de eventos realizados anualmente. Para esto, cada fin de año la subdirección de administración de espacios en conjunto con la

subdirección de seguimiento a eventos, entrega un reporte de cuantos eventos se realizaron en el año y los ingresos generados.

### ***b) Planeación***

Para el logro de esas metas, al principio de año se realiza una planeación y de esa forma poder llegar a alcanzar dichos objetivos, así como también la directora del CCU mensualmente sostiene reuniones con los responsables de los diferentes departamentos y con ellos ir verificando el comportamiento de cada uno de ellos e ir evaluando el cumplimiento de objetivos particulares de cada departamento, y en su defecto, tomar las acciones necesarias para lograr la culminación oportuna de estos.

### ***c) Proceso***

Cada departamento lleva a cabo una serie de procesos distintos para cumplir sus objetivos, los cuales en conjunto logran la misión que establece el CCU.

El principal Proceso del Complejo Cultural Universitario se compone de las actividades necesarias para la administración financiera, el manejo de recursos humanos y materiales para la conservación, el mantenimiento y seguridad de la infraestructura, para el desarrollo administrativo y humano, así como para las actividades operativas necesarias, que resultan fundamentales para la realización de los eventos académicos, culturales, científicos, artísticos y sociales dentro del Complejo Cultural Universitario, a través de los siguientes procesos generales

- Planificar, organizar y controlar la realización de las actividades culturales, científicas, artísticas, académicas y sociales a desarrollar en los diferentes espacios del CCU, bajo el enfoque de mejora, productividad y calidad en el servicio.
- Desarrollar y coordinar, con usuarios internos y externos, las presentaciones artísticas, conciertos al aire libre, espectáculos de teatro, danza y música, exhibiciones de material cinematográfico, venta de material bibliográfico y propuestas artísticas con lo más representativo de la plástica local, nacional e internacional.
- Estructurar y ofrecer cursos de Educación Continua, talleres, seminarios, conferencias con temas culturales, científicos, artísticos, de gestión ambiental, de desarrollo humano y sociales, orientados a la comunidad universitaria y al público en general.
- Administrar espacios que permitan el desarrollo de eventos, a usuarios internos (dependencias universitarias, gubernamentales y privadas) y externos (promotores artísticos) con la finalidad de buscar sustentabilidad financiera.

El CCU diseña sus procesos, objetivos y planes, bajo algunas políticas, con el propósito de generar un ambiente de respeto y cordialidad.

**Política de Equidad de Género.-** El CCU se compromete a establecer y promover un clima organizacional saludable, libre de violencia, garantizando la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, previniendo y eliminando cualquier tipo de discriminación y hostigamiento, a través de acciones de responsabilidad social para conciliar la vida laboral con la vida personal y familiar con el propósito de brindar a la comunidad universitaria y sociedad en general, la seguridad y confianza de ser una institución comprometida con la defensa de los derechos humanos y la equidad (BUAP, 2003, pág. 15)

### **2.1.5 Subsistema psicosocial**

El subsistema psicosocial se refiere a las relaciones sociales del trabajador, las cuales pueden entenderse en términos de motivación y conducta que sucede dentro de un medio que incluye el estatus y sistema de papel, dinámica de grupos, sistema de influencia y liderazgo. El estatus del trabajador se refiere a la condición que cada uno tiene, como son los derechos, privilegios, inmunidades, obligaciones y tareas de la organización. (Véase Figura 8)

Toda organización tiene un subsistema psicosocial integrado por individuos y grupos en interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el “clima organizacional” dentro del que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeña su función (Kast & Rosenzweig, 1988, pág. 119)

#### ***a) Cultura organizacional***

Se entiende por cultura organizacional al conjunto de experiencias, tanto internas como externas, que los empleados e individuos de la organización hayan vivido y experimentado, implementando estrategias para adaptarse a esta misma. “La cultura Organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008, pág. 53).

Por lo tanto se entiende que se construye mediante los colaboradores, siendo entendida también como el conjunto de características clave dentro de la organización. Es importante definirla ya que es la base para el buen funcionamiento de la misma.

La Cultura Organizacional se define como la filosofía que un grupo humano organizado asume y comparte por convicción, e incorpora en forma automática y natural a su manera de

percibir, de pensar y de actuar interna y externamente para realizar tareas individuales y objetivos comunes. (Romero Roaro, 2009, págs. 1-2)

Esta misma, representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona, es decir, que sirven para poder resolver y obrar conforme a las normas del grupo ante diferentes situaciones, esto funciona como fortalecimiento para el sentido de pertenencia e identificación así como su diferenciación con otras entidades. Por ende, se entiende que la cultura propia de la organización, se desarrolla en el tiempo que ha sido parte de su historia y tradición, adaptándose al paso de las generaciones.

Ahora bien, una vez definido el concepto de cultura organizacional se enunciarán los diferentes tipos que se pueden aplicar en una empresa. Son varios investigadores los cuales han desarrollado un modelo de la cultura organizacional en la empresa; sin embargo se hará mención a la clasificación realizada hace algún tiempo por Roger Harrison (s/f) en su *Harvard Business Review*, en función de los objetivos perseguidos por la compañía y los valores asociados a cada uno de ellos

- **Organizaciones orientadas al poder:** Su objetivo es la competitividad en la que los valores asociados a esta orientación serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder en su seno, los que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.
- **Organizaciones orientadas a la norma:** Su objetivo es la seguridad y la estabilidad. Cumplir estrictamente la norma, asegurar responsabilidades y observar el orden en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación.

- **Organizaciones orientadas a resultados:** Identificadas con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.
- **Organizaciones orientadas a las personas:** Su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros. Se asociará, por lo tanto con valores relativos a la realización personal. (consultores Improven, 2004)

La cultura organizacional del CCU no apoya al logro de objetivos, ya que no se ha encargado de fomentar en sus trabajadores el compañerismo e incentivar el trabajo en equipo y al respeto mutuo, debido a la falta de actividades que fomenten dichos valores y la escasa preocupación por velar que las relaciones laborales sean positivas. Sin embargo, se puede decir, que de acuerdo a la clasificación de Harrison, se caracteriza por ser una organización orientada a los resultados, ya que el funcionamiento, la estructura y las actividades que se desarrollan en el CCU, van apegados a los objetivos que se establecen en la misión y visión del mismo.

Así mismo, con base en el análisis realizado en el subsistema psicosocial el CCU está basado de acuerdo al modelo de organización orientado a los resultados, esto quiere decir que se enfoque al cumplimiento de los objetivos marcados anualmente optimizando los recursos lo mayormente posible.

#### ***b) Clima organizacional***

Desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968), para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales

importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (Dessler, 1993, pág. 182).

Watters (1976), representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” (Dessler, 1993, pág. 183)

El clima organizacional del CCU es hostil, ya que cada trabajador se ha dado a la tarea de velar por sus propios intereses dejando atrás los intereses de forma general de la organización, con esto se tiene como resultado la individualidad y principalmente la envidia y la acción de tener discusiones o negociaciones privadas para lograr el beneficio personal, esto de acuerdo a las observaciones y experiencia laboral que tiene el autor de esta tesis en esta organización.

### **2.1.6 Análisis sistémico de la organización**

En este apartado se muestran los diferentes subsistemas de la organización, el técnico, estructural, psicosocial, de objetivos y valores y administrativo, todos estos son presentados como partes integrales de dicha organización, ofrece una forma de considerar a la empresa, este “enfoque moderno considera a la organización como un sistema socio técnico abierto, y considera todos los subsistemas primarios y sus interacciones” (Kast & Rosenzweig, 1988, pág. 121). Esto es de gran ayuda para apreciar a la compañía desde el punto de vista de un todo y no separar cada subsistema y realizar su análisis ya que uno afecta al otro en todo

momento, así con esto se puede observar que todos los subsistemas van entrelazados para el análisis de la organización. El valor que aporta el modelo es que en un esquema muy sintetizado presenta lo más representativo de cada subsistema del CCU. (Véase Figura 8)

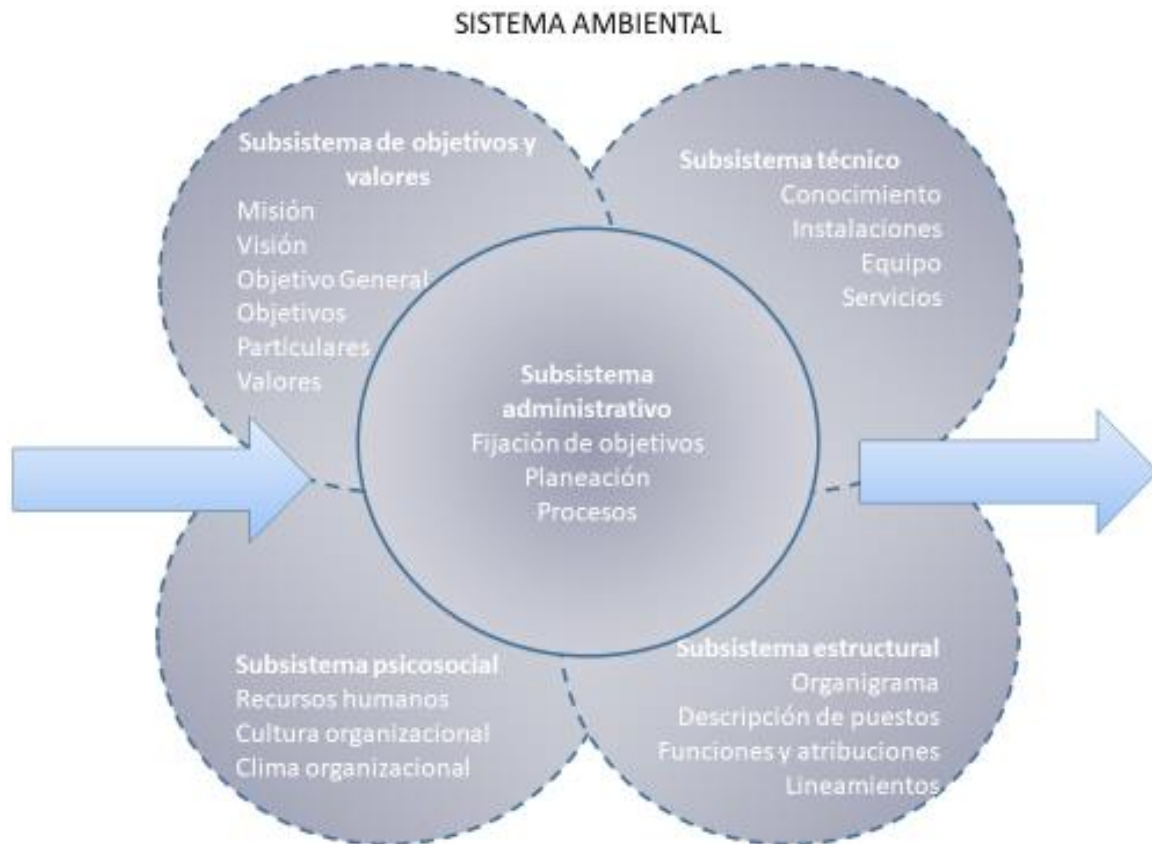


Figura 8. Modelo de los Subsistemas del CCU. (Kast & Rosenzweig, 1988)

Como resultado de este análisis, se pudo observar que en cada subsistema existe una deficiencia, la cual impide el óptimo funcionamiento de la organización, por lo que conlleva a fallas en los procesos que se llevan a cabo en el CCU.

Dentro del subsistema de objetivos y valores, se encontró que la falta de promoción y divulgación de los objetivos tanto el general como los particulares, conllevan a un

desconocimiento del personal de hacia dónde se dirige la organización, provocando así la escasa fijación de objetivos y metas claras entre los colaboradores.

En el subsistema técnico, fue mínima la deficiencia, la cual está basada en falta de equipo moderno y la actualización de software en todos los equipos, la cual no conlleva a nada grave, solo es cuestión de mejorar esos aspectos para lograr resultados mayormente eficientes, pero que nada tienen que ver con los errores en los procedimientos que se llevan a cabo en el CCU.

En cuanto al subsistema psicosocial, se pudo detectar que la cultura y el clima organizacional no son muy favorables, y son, en gran parte, los causantes de diversas problemáticas que existen en el CCU, asegurando que si se logran modificar y eficientar estos aspectos, se podrán cumplir los objetivos de una manera más contundente.

Ahora bien, en el subsistema estructural, la falta de conocimiento, por parte de los trabajadores, del organigrama, descripción de puestos, funciones y atribuciones y los lineamientos, son el principal problema que conlleva a errores en los procesos del CCU, no solo la falta de conocimiento, sino también la falta de creación de ellos, es decir, que no existe, hasta el momento, un manual o estatuto en la cual se establezcan dichas funciones o descripciones de puesto. Esto es algo grave, ya que los trabajadores no están regidos por lineamientos que los hagan realizar sus actividades de una forma precisa, por lo cual cada trabajador vela por sus intereses y en realizar su labor lo más adecuado posible de acuerdo a sus conocimientos, provocando así, uno de los mayores y principales problemas en el CCU, el mal funcionamiento en los procesos de planeación de eventos y actividades del CCU.

Por último, el subsistema administrativo, es consecuencia de todos los demás subsistemas, ya que por errores en ellos, la fijación de objetivos, planeación y procesos, no se llevan de manera correcta. Y es así como se cumple la afirmación hecha por Kast & Rosenzweig (1988), que todos los subsistemas son partes integrales de la organización.

En conclusión, se pudo observar a través de este análisis que el CCU cuenta con los mecanismos suficientes para poder obtener una comunicación interna de nivel productivo, el punto es que a los trabajadores no se les ha instruido ni motivado a que se apeguen a estos procedimientos y que los lleven a cabo de manera correcta, es por eso que se detecta en el planteamiento del problema una deficiencia en comunicación interna, pero sobre todo el involucramiento de los trabajadores para el logro efectivo de esta.

## **2.2 Análisis del entorno**

Dentro de este apartado, se analizará a la organización desde dos perspectivas: el análisis PEST guiado por Xiomara Ruiz (2012) y el análisis de públicos aportado por Paul Capriotti (2009), las cuales ayudarán a tener un mejor panorama de todo lo que sucede dentro y fuera de la organización, para poder lograr el mayor análisis posible de los factores que intervienen en dicho ente y detectar las problemáticas que en ella se encuentren.

En el análisis PEST del CCU se podrán detectar todos los factores en que se involucra la organización, realizando un estudio general de éstos, los cuales desarrollan las actividades de dicha organización.

Es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. “PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto.

Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades” (Ballén, 2012, pág. 1).

### **2.2.1 Factores políticos/ legales**

Dentro de los factores políticos que se encuentran en el análisis son, en primer lugar la ley de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), ya que el Complejo Cultural Universitario pertenece a la BUAP y por lo tanto está regido también por la misma ley de la Universidad. En ella se puede encontrar diversos artículos que engloban al CCU por ser una dependencia BUAP, así como también sustenta los procedimientos administrativos y contables de este lugar.

Otro de los elementos que se detectaron, son los permisos para llevar a cabo eventos masivos comerciales del ayuntamiento del municipio de Puebla, ya que una de las actividades que se llevan a cabo en el CCU son la realización de eventos comerciales, y la ley municipal establece que deben de ser otorgados algunos permisos y el pago de los mismos, así como el pago del impuesto a espectáculos públicos, para llevar a cabo la realización de eventos masivos que salgan a la venta, esto con el fin de que sean regulados dichos espectáculos y puedan ser supervisados que el desarrollo de este, se realicen de manera correcta dentro de la normativa que la ley municipal establece.

Asimismo otra de las leyes o lineamientos que rigen el buen desempeño de la realización de eventos es la que establece Protección Civil Municipal, estas regulan el correcto desempeño de toda actividad que se lleve a cabo en lugares de alta frecuencia de públicos, así como la revisión de instalaciones para que cuenten con todo lo necesario en

caso de alguna emergencia, los puntos que supervisan este departamento es desde la señalética establecida en todos y cada uno de los espacios en el CCU, la colocación correcta y estratégica de extintores, así como de salidas de emergencia y rutas de evacuación. (Véase Figura 10)

### **2.2.2 Factores económicos**

En cuanto a los factores económicos que se pueden encontrar son, el nivel económico o poder adquisitivo con el que cuenta cada poblano o usuario el cual visite el CCU, ya que de eso depende en gran parte el que puedan consumir los servicios que se venden dentro del CCU, como conciertos, obras de teatro e incluso talleres artísticos. Aunado a esto también se puede mencionar la inflación y el “salario mínimo estatal que actualmente es de \$88.36 pesos en México” (Servicio de Administración Tributaria, 2018).

Dentro de una búsqueda que se realizó para obtener datos económicos en los que se puede enfrentar el CCU, se encontró un artículo de CONACULTA realizado en el año 2010 donde se presentan diversos estudios realizados a personas al azar desde jóvenes de los 15 años hasta adultos de la tercera edad. En este artículo se basará la investigación para tomar datos económicos y sociales que repercuten en el CCU. Dentro de los más importantes se puede mencionar que el 40.23% de los poblanos gasta mensualmente de \$101 a \$500 en cultura, ya sea en teatro, eventos de música, danza, etc., el 32.82% de \$501 a \$1,000 y el 16.73% de \$1 a \$100 (CONACULTA, 2010) (Véase Figura 10)

### 2.2.3 Factores sociales

Como antes ya se había mencionado, el estudio realizado por CONACULTA dice que el 1.59% de los poblanos en su tiempo libre preferiría actividades culturales. El 39.19 % de los poblanos está interesado en actividades culturales; el 88.81% no ha ido ninguna vez durante 12 meses a un centro cultural; el 85% considera que no practica ninguna actividad cultural (CONACULTA, 2010). Bajo estos datos se puede suponer que el poblano no está acostumbrado ni interesado en asistir a eventos culturales, esto puede ser por una escasa información o simplemente falta de costumbre, ya que actualmente existen gran variedad de opciones para diversión y aunado a que los padres de familia no fomentan las costumbres culturales, el interés de las personas por apreciar cultura es cada vez más inexistente.

Se puede destacar que el 26.11% le interesa la música, 24.22% la pintura, 12.14% danza, 5.97% cine gratis, 4.64% baile de salón, 3.32 % manualidades (CONACULTA, 2010). (Véase Figura 10)

### 2.2.4 Factores tecnológicos

Entre los elementos tecnológicos en las que se enfrenta el CCU se puede mencionar que el 56.2 % de la población en la Ciudad de Puebla cuenta con una computadora, el 59.9 % de los hogares con *internet* (INEGI, 2018), esta barrera se ve reflejada principalmente para la difusión de todos los eventos a realizar en el CCU, ya que actualmente las plataformas en *internet*, tanto la página *web*, como las redes sociales, son parte fundamental para la publicidad y promoción de todos los eventos culturales. Hoy en día ya quedaron atrás los anuncios físicos como carteles, que contaminan bastante y por otro lado, los espectaculares

son demasiado costosos para poder llegar a contratar uno o varios de ellos. Ahora bien, de acuerdo a los estudios realizados por CONACULTA en el año 2010, la radio ya es un medio de comunicación olvidado sobre todo en los jóvenes, por su parte en televisión es demasiado caro contratar un *spot* para publicitar el evento; con esto se puede llegar a la conclusión, que el medio más conveniente de acuerdo a su efectividad y alcance a muchos usuarios tanto como su precio que es más económico que cualquier medio de comunicación actual es la del *internet*.

Aunado al anterior estudio se puede enriquecer con las siguientes estadísticas las cuales permiten orientan de una mejor manera al manejo de los medios de comunicación más convenientes para la difusión de los eventos culturales; los jóvenes son los que más navegan, el 8.8% de 6 a 11 años, el 15.6% de 12 a 17 años, 15.4% entre los 18 a 24 años, el 18.6% de 25 a 34 años, el 18.5% de 35 a 44 años, el 15.1% de 45 a 54 años y el 8% de 55 o más años de edad (Véase Figura 9); ahora bien, según el lugar de acceso a *internet* el 82.7% lo hace desde su hogar, el 42.9% desde el trabajo, el 29.7% en la escuela o institución educativa, el 47% en casa de otra persona, el 30.4% desde un sitio público con costo, el 25.1 % desde un sitio público sin costo y el 50.5% en cualquier lugar mediante una conexión móvil incluye *Smartphone*; y de acuerdo al manejo del *internet* se puede observar que el 88.7% de los usuarios utilizaron *internet* para obtener información de carácter general, 84.1% como vía de comunicación, 76.6% para ver videos y 71.5% redes sociales (INEGI, 2018); (Véase Figura 9)

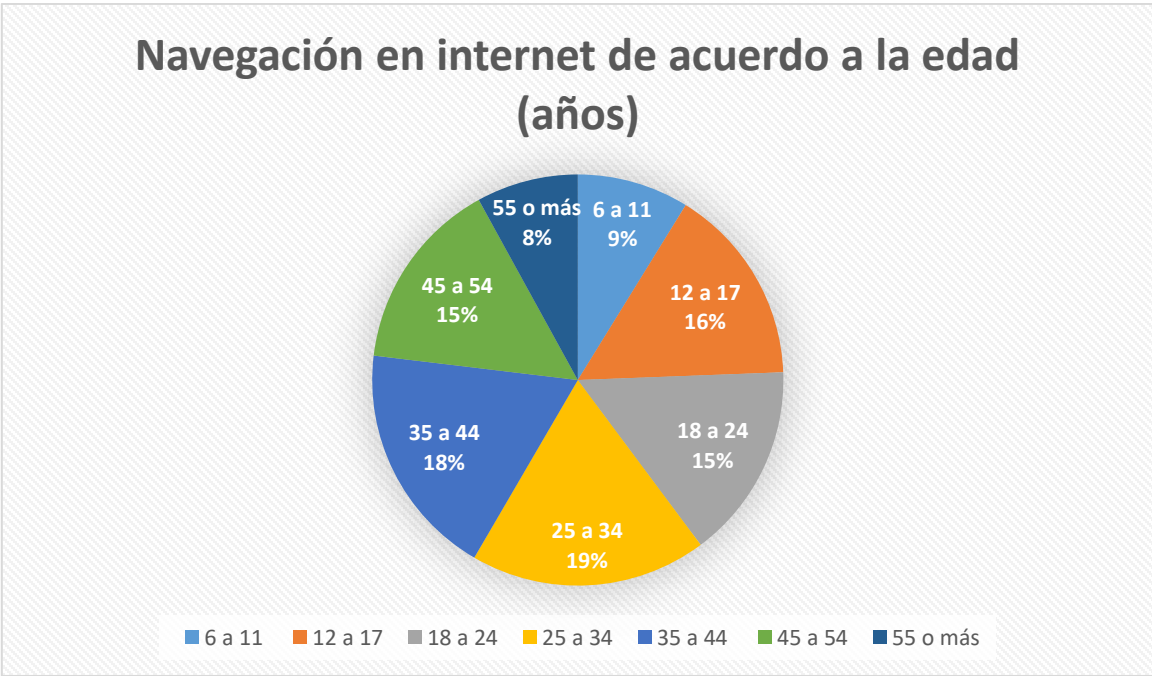


Figura 9. Navegación en internet de acuerdo a la edad. (INEGI, 2018)

**2.2.5 Modelo de análisis del entorno**

En el siguiente esquema se podrá observar los cuatro factores que intervienen en el CCU, de una manera general para su mejor entendimiento, pudiendo con esto analizar cuáles podrían ser los factores que un momento dado afectaría a los objetivos del CCU, y con eso poder analizar de forma precisa el punto negativo que arroje el análisis. (Véase Figura 10)

<p style="text-align: center;"><b>Políticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permisos de Ayuntamiento para la realización de eventos comerciales</li> <li>• Normas de Protección Civil para lugares públicos y eventos masivos</li> <li>• Ley de la BUAP</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel económico</li> <li>• Inflación</li> <li>• Poder adquisitivo</li> <li>• Salario mínimo estatal</li> <li>• El 40.23% de los poblanos gasta de \$101 a \$500 en cultura (teatro, eventos de música, danza, etc.), el 32.82% de \$501 a \$1,000 y el 16.73% de \$1 a \$100 (CONACULTA, 2010)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias</li> <li>• El 1.59% de los poblanos en su tiempo libre preferiría actividades culturales</li> <li>• El 39.19% de los poblanos está interesado en actividades culturales</li> <li>• El 88.81% no ha ido ninguna vez durante 12 meses a un centro cultural</li> <li>• El 85% considera que no practica ninguna actividad cultural</li> <li>• El 26.11% le interesa la música, 24.22% la pintura, 12.14% danza, 5.97% cine gratis, 4.64% baile de salón, 3.32 % manualidades (CONACULTA, 2010)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 56.2% de la población en Puebla cuenta con una computadora</li> <li>• El 59.9% de los hogares en Puebla cuentan con internet</li> <li>• Los jóvenes son los que más navegan, 15.6% de 12 a 17 años, 15.4% entre los 18 a 24 años y 18.5% entre 35 y 44 años. (INEGI, 2018)</li> <li>• 88.7% de los usuarios utilizaron internet para obtener información de carácter general, 84.1% como vía de comunicación, 76.6% para ver videos y 71.5% redes sociales (Viñas, 2016)</li> </ul>

Figura 10. Esquema de análisis del entorno del CCU. Elaboración propia

### 2.3 Análisis de los públicos estratégicos

En este apartado se analizarán los públicos de la organización, “Conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (Capriotti, 2009, pág. 172), y así estudiar el comportamiento de cada uno de ellos y la relación que establecen con el CCU, y la importancia de cada uno para el buen desarrollo de las actividades de la organización. Este apartado está basado en el modelo de Paul Capriotti (2009) el cual dice:

El análisis de los públicos, busca investigar cuáles son los públicos (o *stakeholders*) vinculados a la organización, cuáles de ellos son prioritarios y cuáles son secundarios, y qué características tienen, ya sea a nivel personal, grupal o de consumo y procesamiento de la información. (Capriotti, 2009, pág. 172)

Una organización debe saber cuáles son los públicos con los que se relaciona, y conocer sus características e intereses, debido a que con eso podrá seleccionar los atributos del Perfil de Identidad Corporativa y la Gestión de la Comunicación Corporativa que debe mantener con ellos.

### **2.3.1 Identificación de los públicos**

“Existen diversos tipos de clasificación de los públicos, aportados por diferentes autores, por ejemplo, el poder clasificar a los públicos en Internos y Externos” (Costa, 2001); asimismo se llegó a tener la clasificación de mixtos, semi-internos o semi-externos “Ya que físicamente eran externos a la organización, pero también se les podía considerar internos a nivel del funcionamiento, de la constitución formal, de capital o de trabajo de cada organización” (Capriotti, 2009, pág. 173).

Con base en estos tipos de clasificación, se abordará la investigación desde el modelo propuesto por Paul Capriotti (2009) el cual se divide en: “a) *Públicos del entorno interno* (empleados), b) *Públicos del entorno de trabajo* (accionistas, clientes, proveedores, comunidades, etc.) y c) *Públicos del entorno general* (fuerzas políticolegales, tecnológicas, económicas o socioculturales)” (Capriotti, 2009, pág. 174). (Véase Figura 11)

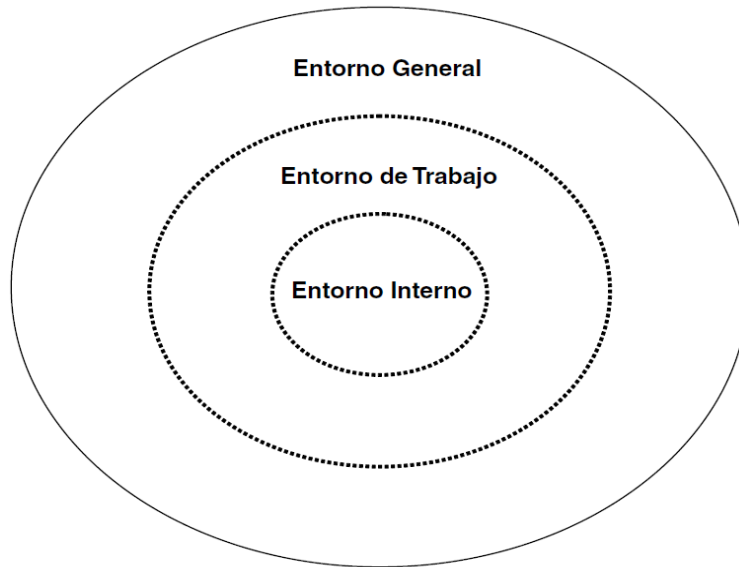


Figura 11. Clasificación de los Públicos de una Organización. (Capriotti, 2009, pág. 174)

- a) **Entorno interno:** 229 empleados, 31 contratados por vía nómina institucional, 138 por *outsourcing*, 26 por honorarios y 34 por pago mediante recibo simple, los cuales desarrolla sus labores en una dirección general, cinco subdirecciones que a su vez se subdividen en 14 coordinaciones y una subdirección administrativa.
- b) **Entorno de trabajo:** Clientes, proveedores, bancos, usuarios, comunidad BUAP y local, autoridades municipales, autoridades de la BUAP.
- c) **Entorno general:** Competencia (Acrópolis, Teatro Principal, Centro de Convenciones Puebla, Auditorio Metropolitano, Auditorio de la Reforma), Vecinos, Medios de comunicación. (Véase Figura 12)

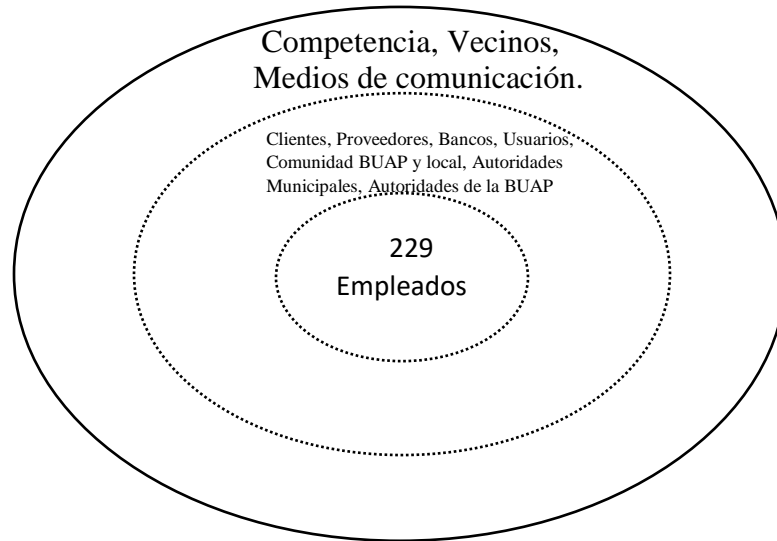


Figura 12. Esquema de Clasificación de los Públicos del CCU. Rafael Cid.2018

### 2.3.2 Jerarquización de los públicos

En cuanto se han identificado los públicos que tienen relación o influencia con el CCU, ahora se tendrá que clasificar a cada uno de ellos para poder definir el grado de importancia, “puesto que algunos tienen mayor impacto (positivo o negativo) en la resolución de una determinada situación, en el funcionamiento de la entidad y/o en el logro de las metas y objetivos establecidos por la organización” (Capriotti, 2009, pág. 177).

Para determinar el grado de impacto de los públicos de una organización, el criterio fundamental, es el nivel de poder que tenga un público, el cual se verá establecido por el nivel de influencia que posee, es decir, la capacidad que posee para influir activamente a la organización, en el tema o en la situación.

La influencia está relacionada con sus opiniones sobre productos, servicios u organizaciones, y esta opinión es importante para los miembros del público receptor; y también con su capacidad de auto movilización (capacidad para motivarse a comunicar o realizar acciones en relación con la organización) como de movilización de otros públicos (capacidad para motivar a otros grupos para comunicar o desarrollar acciones con respecto a la entidad, por sus opiniones o recomendaciones). (Capriotti, 2009, pág. 177)

Además del Nivel de Influencia, un segundo criterio relevante es el Control de la Información, es decir

La capacidad de un público para acceder a la información disponible sobre una organización, un tema o una situación, para realizar el control al acceso y a la difusión de la información y de las opiniones sobre la organización, el tema o la situación a otros públicos. Y también por su capacidad para ser reconocidos por otros públicos como líderes de opinión a nivel informativo (se les considera que tienen acceso a mucha información relevante sobre una organización, tema o situación). (Capriotti, 2009, pág. 177)

Para esto se le dará una valoración de 1 a 5 puntos (de “Muy Baja” = 1 a “Muy Alta” = 5) en cada una de las variables (*Control de la Información* y *Nivel de Influencia*). (Véase Figura 13)

<b><i>Nivel de Influencia y Control de la Información</i></b>				
1	2	3	4	5
Muy Bajo				Muy Alto

Figura 13. Valores para el nivel de influencia y control de la información. Copyright (Capriotti, Branding Corporativo, 2009, pág. 177)

Multiplicando la valoración del *Nivel de Influencia* por la valoración del *Control de la Información* de cada público, se podrá establecer el poder de cada uno de ellos, y así determinar el nivel de importancia o jerarquía de los públicos. (Véase Figura 14)

<b>Público</b>	<b>Nivel de Influencia</b>	<b>Control de la Información</b>	<b>Importancia/ Jerarquía</b>
A. Empleados	4	5	20
B. Clientes	5	3	15
C. Proveedores	4	2	8
D. Bancos	2	1	2
E. Usuarios	5	2	10
F. Comunidad BUAP	2	3	6
G. Comunidad Local	3	3	9
H. Autoridades Municipales	2	2	4
I. Autoridades de la BUAP	5	5	25
J. Competencia	3	1	3
K. Vecinos	1	1	1
L. Medios de Comunicación	4	3	12

Figura 14. Nivel de influencia y control de información de cada público del CCU. Elaboración propia

Así, a partir de estos dos criterios de análisis, se establecerá tres grandes niveles de públicos en función de su impacto en la resolución de una determinada situación, en el funcionamiento de la entidad y/o en el logro de las metas y objetivos establecidos por la organización

- a) *Públicos Claves* (también denominados como “públicos prioritarios” o “públicos estratégicos”): son aquellos que pueden tener un papel determinante en las cuestiones señaladas previamente, ya que tienen un alto nivel de influencia y de control de la información; b) los *Públicos Secundarios*: son los públicos que pueden influir de manera importante, ya sean los “Informados” (alto nivel de control de la información y bajo nivel

de influencia) o los “Influentes” (alto nivel de influencia y bajo nivel de control de la información); y c) los *Públicos Terciarios* (los “Apáticos”): aquellos con bajo control de la información y capacidad de influencia, y que, por tanto, pueden afectar de forma tangencial o poco importante sobre la organización o sobre un tema o situación determinada.

En cada uno de estos niveles se establecerá un determinado grado de importancia, en función de la valoración obtenida por cada público. Estos públicos pueden tener un impacto positivo o negativo en la organización, porque ejercen su control de la información o grado de influencia a favor o en contra de la entidad.

La valoración realizada previamente puede ser positiva (*Público C* = +25) o negativa (*Público C* = -25). Así, se tendrán públicos claves, secundarios y/o terciarios “de apoyo” (aquellos que realizan su influencia o ejercen su control de la información de forma positiva para la organización) y públicos claves, secundarios y/o terciarios “críticos” (aquellos que influyen de manera negativa para la organización). (Capriotti, 2009, pág. 178) (Véase Figura 15)

		Nivel de Influencia				
		1 Muy bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy alto
Control de Información	1 Muy bajo	<b>K</b> Terciarios <b>D</b> (Apáticos)		<b>J</b>		Secundarios
	2 Bajo		<b>H</b>		<b>C</b>	<b>E</b> (Influentes)
	3 Medio		<b>F</b>	<b>G</b>	<b>L</b>	<b>B</b>
	4 Alto					Claves <b>A</b>
	5 Muy alto					(Prioritarios) <b>I</b>

Figura 15. Importancia relativa de cada público del CCU. Elaboración propia basada en Capriotti (2009)

Cabe resaltar que este resultado de los análisis de públicos se analizaron en el año 2018, se menciona esto dada la afirmación de Capriotti (2009), que cada situación genera una jerarquización especial de los públicos de una organización, la importancia de cada público es relativa al tema en la que se discuta así como también al momento o situación en que se encuentre la organización.

Los públicos no son siempre claves, secundarios o terciarios, sino que, por el contrario, en un momento determinado, en función de la situación, pueden ser claves, mientras que en otra situación pueden ser secundarios.

Por ello, se deberán analizar, para cada momento, cuáles son los públicos claves, secundarios y terciarios en cada situación. (Capriotti, 2009, pág. 179)

Este resultado hace ver que para estos públicos claves (Empleados, Clientes y Autoridades de la BUAP) se debe dirigir acciones y recursos de la organización de una forma más adecuada y eficiente, ya que ellos son los que tienen una mayor influencia en la Imagen Corporativa y el desarrollo y éxito de la misma, así como en el logro de objetivos y metas establecidas por el nivel directivo.

Con los públicos más importantes se deberá realizar un contacto más personalizado (más directo), más fluido (con mayor frecuencia), más intenso (en mayor cantidad y calidad) y más inmediato (más rápido). Sin embargo, ello no implica que los públicos secundarios se deban dejar de lado, sino que la relación y la comunicación con ellos será menor que con los otros. (Capriotti, 2009, pág. 180)

### 2.3.3 Mapa de públicos estratégicos

En el siguiente esquema se muestran los diferentes públicos estratégicos con los que tiene relación el CCU, los cuales tienen un papel importante para el logro de objetivos de la organización, dichos públicos son los más importantes que se analizaron de acuerdo a la injerencia que causan en el buen funcionamiento del CCU. (Véase Figura 16)



Figura 16. Análisis de Públicos estratégicos del CCU. Elaboración propia basada en Capriotti (2009)

Posteriormente se realizó, de acuerdo a la importancia de cada público, una jerarquización que se representa en el siguiente esquema; el cual permitirá dirigir la acción y los recursos de la organización de una forma más adecuada y eficiente, incidiendo o concentrando mayor actividad sobre aquellos públicos que pueden tener una influencia decisiva en la Imagen Corporativa, en el buen funcionamiento de la entidad o en el logro de los objetivos y metas de la organización en los términos y niveles planteados a nivel directivo. (Véase Figura 17)

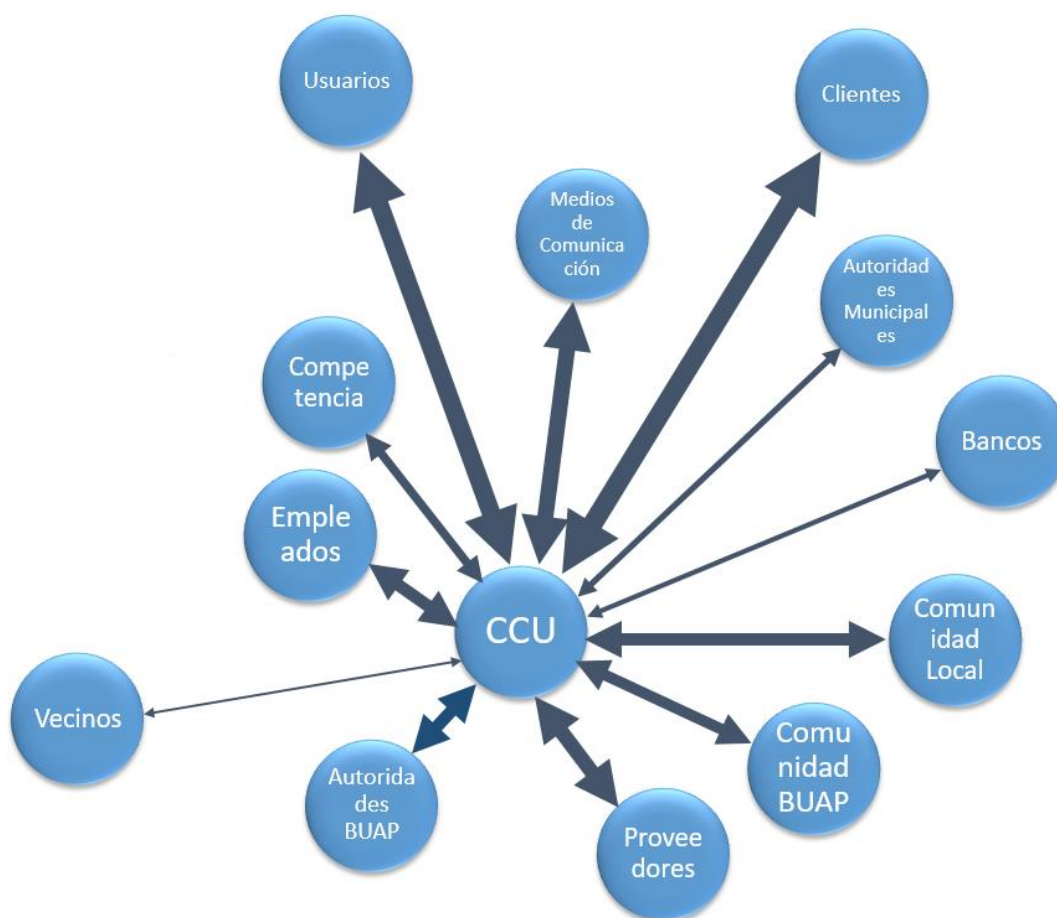


Figura 17. Esquema de jerarquización de los públicos. Elaboración propia basada en Capriotti (2009)

Finalmente se presenta el modelo Sistémico del CCU, donde se ilustran los diversos sistemas con los que dicha organización lleva a cabo todas sus actividades, así como también se puede observar los diferentes públicos con los que se relaciona. Este paradigma Sistémico permite obtener una radiografía holística de la organización, y con esto, poder dimensionar toda su complejidad. (Véase Figura 18)

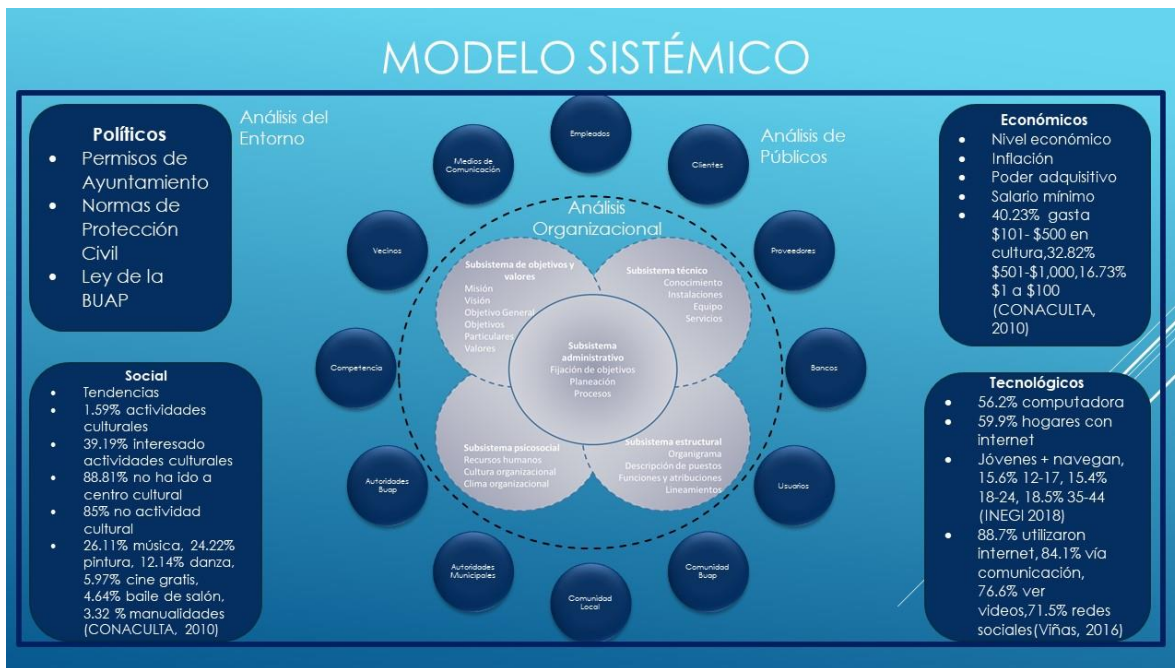


Figura 18. Modelo Sistémico del CCU BUAP. Elaboración propia. Basado en Ballén (2012), Capriotti (2009) y Kast (1988).

## CAPÍTULO 3. ESTADO DEL ARTE

### 3.1 Comunicación organizacional interna

#### 3.1.1 Abraham Nosnik

Abraham Nosnik cursa la licenciatura en comunicación en la Universidad Iberoamericana de 1973 a 1977 donde recibe el Premio al mejor estudiante en comunicación de su generación y obtiene el grado con la tesis *Un estudio sobre efectividad y pautas comunicativas en el fenómeno del liderazgo*.

Se desempeña como docente de comunicación en programas de maestrías y ha sido conferencista invitado en las áreas de administración, comunicación y filosofía de la ciencia en diversas instituciones.

Aunado a su amplio historial laboral, Abraham Nosnik cuenta con capítulos publicados en varios libros y artículos de revista como: *El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones* en Enrique E. Sánchez Ruiz, *La investigación de la comunicación en México. Logros, retos y perspectivas*, México, EDICOM/Universidad de Guadalajara/AMIC, 1988; *Comunicación, motivación y productividad* en Martínez de Velasco y Nosnik, *Comunicación organizacional práctica*, México, Trillas, 1988; En Punto crítico, *Comunicación y competitividad empresarial*, marzo, 1992; en El Universal, columna *Temas directivos*, sección Universo Joven, 22 colaboraciones entre enero y mayo de 1992; en Generación Anáhuac, *La calidad como factor de competitividad*, año VI, No. 27, 1993; por mencionar algunos.

En 1987 funda el Despacho CIOS (Consultoría en Investigación Organizacional y Social, S.C.) del cuál es director hasta la fecha.

### **3.1.2 Aportaciones**

Hoy, el campo de la comunicación en el ámbito organizacional, se apoya en la perspectiva estratégica para lograr pensar sistémicamente las relaciones de la organización con su ambiente y comprender el proceso de la comunicación como un sistema que debe ser consciente del papel de todas las partes que lo integran y como proceso de construcción y mejora permanente de las relaciones humanas, y de éstas con el entorno, que es desde donde se inserta el aporte del profesor Abraham Nosnik Ostrowiak, con su teoría sobre comunicación productiva. “La comunicación productiva propone estudiar los procesos de innovación y mejora de los sistemas creados y/o habitados por el ser humano desde el análisis del intercambio e interpretación de los mensajes, transmitidos y recibidos por, otros seres humanos” (Nosnik, 2013, pág. 13).

El interés de esta teoría se centra en desarrollar la retroalimentación activa como capacidad y posibilidad de mejorar positivamente estos sistemas (naturales y/o artificiales) inmersos en toda experiencia humana, pero que además busca hacer que en esa interacción se logre satisfacción de manera recíproca. “Comunicación Productiva es, pues, el estudio de cómo individuos y colectivos se unen gracias a la información y al diálogo (información más retroalimentación) para inventarse y conquistar sus propias utopías”. (Nosnik, 2003, pág. 7)

Su teoría se apoya en comprender la comunicación como sistema y como tal, puede ser analizada, transformada y mejorada de forma que se vuelva más productiva, y en consecuencia, genere valor para sí, para los individuos, las organizaciones, las sociedades y

las culturas. “Estudiar los procesos de innovación y mejora de los sistemas creados y/o habitados por el ser humano desde el análisis del intercambio e interpretación de los mensajes, transmitidos y recibidos por otros seres humanos” (Nosnik, 2013, pág. 12).

Se puede adoptar la propuesta de Nosnik (2013), con respecto a la comunicación en las organizaciones puede definirse como una “teoría” de los sistemas de comunicación en las organizaciones. Esta teoría no la concibe como elemento específico que le da funcionalidad al sistema organizacional, sino que la define desde una perspectiva sistémica.

### **3.1.2.1 Comunicación productiva**

La comunicación productiva es una teoría aportada por el Dr. Abraham Nosnik (2003) en donde describe a la comunicación como un modelo que ayuda a difundir información de manera lineal, intercambiarla de manera dinámica y con esto crear una comunidad de inteligencia comunicativa con retroalimentación activa que provoca hacer un uso inteligente y productivo de la información, induciendo a que la comunicación interna trascienda, pero que se quiere decir con trascender, se refiere a que esta se vea impactada y reflejada en algo que esta fuera de la organización como lo son los usuarios, logrando la satisfacción de todos ellos, y con esto, el incremento en su asistencia a los eventos, para así mejorar e aumentar la reputación positiva del CCU.

La comunicación productiva propone una nueva forma de comprender el proceso de comunicación, el cual consiste en estudiar los procesos de innovación y mejora de los sistemas creados y/o habitados por el ser humano desde el análisis del intercambio e interpretación de los mensajes transmitidos y recibidos por otros seres humanos.

Su interés se centra en desarrollar la retroalimentación activa como capacidad y posibilidad de mejorar positiva y progresivamente estos sistemas (naturales y/o artificiales) inmersos en toda experiencia humana, pero que además busca hacer que en esa interacción se logre satisfacción de manera recíproca. (Nosnik, 2013, pág. 13)

Dicho esto, se puede entender que realizando el intercambio y correcta interpretación de los mensajes se pueden construir las bases para lograr un plan estratégico que lleve a un nivel óptimo de comunicación, sumando la retroalimentación activa para así alcanzar resultados positivos en los procesos de comunicación e intercambiando dicho proceso. Con esto se pretende que ésta fluya de una manera que todos logren una retroalimentación y con ello aporten positivamente en el proceso de comunicación interna de la organización.

“Comunicación Productiva es, pues, el estudio de cómo individuos y colectivos se unen gracias a la información y al diálogo (información más retroalimentación) para inventarse y conquistar sus propias utopías” (Nosnik, 2003, pág. 8)

Cada organización tiene maneras distintas de lograr sus objetivos, pero todas coinciden en algo, en saber utilizar la comunicación para el logro de los mismos, haciendo que tanto directivos como empleados unifiquen la información y el diálogo para enriquecer los procesos y cualquiera pueda intervenir y erradicar errores que puedan existir en el proceso de comunicación.

La comunicación productiva destaca el papel de la retroalimentación en términos de la planeación y formalización para que ésta se convierta en oportunidades de mejora, de tal manera que desarrolle los conocimientos y las habilidades y fortalezca la relación de las personas con la organización; esto además bajo dos condiciones: respetando las reglas, “institucionalidad” y potenciando creatividad e innovación. (Nosnik, 2014, pág. 5)

Cuando se habla de retroalimentación activa, se ha de responsabilizar a cada de una de las partes para que la contraparte genere el objetivo que le corresponde dentro de esa interacción, pero que también se logre la satisfacción del proceso y una mejora a nivel personal. Asimismo la comunicación productiva busca analizar la retroalimentación en sus diferentes niveles y cómo influye a los procesos de comunicación, para luego, entender cuál es la naturaleza de la comunicación entre los seres humanos y cómo se puede hacer productiva y benéfica para las personas, las organizaciones, la sociedad y el entorno.

A la luz de Abraham Nosnik (2013) se plantean tres niveles de la comunicación, los cuales se caracterizan por el nivel de influencia que el emisor tiene hacia el receptor y la calidad de información que recibe, pero sobre todo el uso inteligente de la información recibida, haciendo que tenga una repercusión positiva el receptor con la información o mensaje que recibió.

### **Nivel Lineal**

Se dice que el nivel Lineal de comunicación es el primero y más básico, el cual consiste en que el emisor emita un mensaje y el receptor lo reciba de la forma que sea.

Si se acepta que lo lineal en comunicación es “estandarizar para poder masificar” (en este caso “señales”), resulta que el primer nivel de comunicación es el estudio de la tecnología de la comunicación que masifica mensajes en un entorno o ambiente específico dentro del cual habita y se desempeña un grupo humano. (Nosnik, 2013, pág. 56)

Los supuestos sobre los cuales descansa este primer nivel de comunicación son:

1. La tecnología es todopoderosa. La tecnología es capaz de crear actitudes y determinar conductas en todas aquellas personas o “destinatarios” que reciben información por estos medios o canales.

2. Los “destinatarios” de la información transmitida por la tecnología son hombres y mujeres, que carecen de identidad propia frente al proceso de esta, además de nula voluntad y sofisticación. Son, estos destinatarios, fácil y altamente manipulables por quienes producen, generan y les transmiten información.
3. Quien o quienes tengan propiedad y, por ende, acceso a la tecnología resultan peligrosos y amenazantes a la sociedad. Su desmedido poder debe ser acotado para evitar abusos en el ejercicio de los procesos informativos. Es decir, el método comunicativo está dominado y controlado por los propietarios y las fuentes de información.

### **Nivel Dinámico**

Al segundo nivel de comunicación se le llama dinámico. El pensamiento del nivel dinámico de comunicación puede resumirse de la siguiente manera: retroalimentar busca poder asegurar que la intención de influir se cumpla.

Los supuestos sobre los cuales descansa el segundo nivel de comunicación son:

- Los destinatarios son en realidad receptores. Estos receptores son tan sofisticados psicológica y sociológicamente como los más sofisticados propietarios y fuentes, o emisores ya en este segundo nivel, que producen, generan y transmiten información por medios tecnológicos.
- El primer poder del receptor frente al emisor consiste en seleccionar la información que le transmite el propio emisor. Consiste en cuando menos tres procesos de selectividad de mensajes: la exposición selectiva o preferencia por algunos que no

todos los medios de comunicación; la percepción selectiva o capacidad interpretativa de los mensajes, y la retención o memoria selectiva.

- Existe un segundo poder del receptor frente al emisor: la red. Un receptor, cualquier receptor, todo receptor está integrado a múltiples redes constituidas por multitud de receptores como él (o ella), donde fluye información no solo acerca de lo transmitido por los emisores sino acerca de lo interpretado, una y varias veces, por los propios receptores. Las redes están presentes en todos los ámbitos donde exista un receptor, cualquier receptor. Por ello, un receptor nunca está socialmente aislado aunque, incluso, este solo físicamente cuando reciba un mensaje transmitido por un emisor a través de un canal tecnológico.
- Sin embargo, y a pesar del poder de la selectividad (inciso N°2) y aquel de la conversación o el diálogo (inciso N°3) existe un tercer poder del receptor que le da un carácter dinámico a la comunicación: la retroalimentación.
- La retroalimentación asegura, en la medida en que esto es posible, la efectividad de influencia en la comunicación. Sin ella no existe la comunicación. La retroalimentación es el mecanismo o proceso por medio del cual se le da seguimiento y se evalúa el impacto del mensaje de un lado al otro del acto comunicativo: del emisor al receptor y del receptor al emisor.

### **Nivel Productivo**

El tercer nivel de comunicación es el productivo. A diferencia del primer nivel que resalta la producción informativa por medios tecnológicos, y del segundo, que se enfoca a la distribución y procesamiento humano del flujo de mensajes, el tercer nivel se centra en el uso

de estos como una base o plataforma para poder cumplir los objetivos del grupo que busca generar beneficios del cumplimiento de sus propósitos, objetivos o metas, y así sobrevivir y avanzar colectivamente.

Este tercer nivel de comunicación puede sintetizar su sentido en la frase: construir lo máximo y destruir lo mínimo posible. Se trata de utilizar la información para conveniencia del mayor número posible de gente involucrada en el trabajo colectivo y evitar los perjuicios de tales acciones, también, al mayor número de gente posible. Se habla, pues, de ambientes ricos, o en su caso, pobres, de información que afectan y benefician, o en su caso perjudican, al grupo organizado en un sistema humano formal o informal.

Los supuestos sobre los cuales descansa el tercer nivel de comunicación son:

1. La naturaleza de la comunicación, y del respectivo ambiente de información, depende de la misión del sistema que persigue determinado grupo humano. Este sistema puede ser formal o informal.
2. La misión del sistema que ha definido como suya un grupo humano genera los objetivos generales y la estrategia para cumplirlos. La estrategia, genera la estructura del sistema, esta, determina la funcionalidad del mismo.
3. La misión, objetivos, estrategia, estructura y funcionalidad son condiciones ideológicas y operativas que influyen en el ambiente de información de un sistema creado por un grupo humano.
4. Un ambiente de información puede, al mismo tiempo, afectar la funcionalidad, estructura, estrategia, objetivos y misión de un sistema humano.
5. Un ambiente de información alineado al cumplimiento de la misión del sistema aumenta su potencial de efectividad como plataforma de apoyo a la operatividad de dicho sistema y a la identificación de sus miembros con el propio sistema.

Una vez establecidos de esta manera los tres niveles de comunicación, se puede argumentar que la Teoría de la Comunicación, contiene tres teorías, ámbitos o campos de estudio, los cuales son

- El nivel “lineal”, que estudia las condiciones de producción, generación y/o transmisión de mensajes de un ámbito a otro por medio de tecnología, es el ámbito o campo de estudio de la Información.
- El nivel “dinámico”, que estudia las condiciones de influencia y mutuo efecto entre los elementos constitutivos de cualquier proceso de comunicación, es el ámbito o campo de estudio de la Retroalimentación.
- Y, finalmente, el nivel “productivo”, que estudia las condiciones en que un ambiente de información actúa sobre un sistema humano, es el ámbito o campo de estudio de la Innovación. (Nosnik, 2013, pág. 59) (Véase Figura 19)



*Figura 19.* Niveles de la comunicación. Elaboración propia basada en Nosnik (2013)

### 3.1.3 Metodología

Nosnik afirma que la comunicación puede ser estudiada como un conjunto de procedimientos o funciones que tienen el objetivo de elevar la producción o el alcance eficaz de la misión de las empresas, basándose en el supuesto de Fernández Collado “En la medida en que se explica a la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más completa como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales”. (Fernández Collado, 1995, pág. 180).

También tiene la ventaja que al estudiar a la organización como una serie de sistemas sobrepuestos, es posible examinar a la comunicación en diferentes modalidades. Como lo dice Nosnik (1996), la comunicación organizacional para que sea efectiva y funcional debe de tener ciertas características que ayudarán a lograr el objetivo de la misma dentro de la empresa, haciendo que todos los integrantes de la misma, desde los altos mandos hasta los puestos más bajos, se vean involucrados en las decisiones y conocimientos que surgen diariamente en la organización.

Según Abraham Nosnik (1996), para que la función de la comunicación sea efectiva, dentro y fuera de la organización, esta debe ser

**ABIERTA:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

**EVOLUTIVA:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

**FLEXIBLE:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

**MULTIDIRECCIONAL:** Maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

**INSTRUMENTADA:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos;" (Torrijos, 2009, pág. 1)

Se debe tener en cuenta que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno, ya sea laboral o cultural, que se ve afectada por tres diferentes factores: las personas, la empresa y el entorno. Para que se considere efectiva, se debe contemplar la interrelación de los factores que se dan dentro de cada organización. Esto permitirá que los miembros de una organización conozcan y compartan los principios y valores que direccionan la actividad de la compañía, y que definen al mismo tiempo su rol y su aporte a la concreción de los objetivos organizacionales.

Para el buen funcionamiento de una comunicación interna, se necesitan escuchar activa y proactivamente a quienes son los destinatarios de los mensajes de la compañía., investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas. Ahora bien, para poder elaborar un buen Plan de Comunicación Interna se requiere realizar auditorías de comunicación interna, organizar reuniones de empleados para escuchar sus opiniones o sugerencias, las instancias de comunicación interpersonal empleado-supervisor.

## **3.2 Comunicación interna de las organizaciones**

### **3.2.1 Daniel Scheinsohn**

Directivo y consultor de exitosas empresas nacionales y multinacionales. Investigador en los ámbitos de la estrategia, las ciencias de la comunicación, el *managment*, el *marketing* y las

ciencias del gobierno. Es psicólogo social, graduado de publicidad y *coach* con certificación internacional. Realizó estudios de doctorado y numerosos posgrados en ciencias sociales, políticas, de la educación, análisis organizacional, negociación y estrategia e inteligencia estratégica. Autor premiado de artículos y libros considerados clásicos; *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica* y *Más allá de la imagen corporativa: Como crear valor a través de la comunicación estratégica*, por mencionar algunos.

### **3.2.2 Aportaciones**

Se puede entender a través de este autor que la Comunicación Interna tiene como principal propósito integrar al proyecto corporativo en el seno de la corporación. Una empresa es su proyecto corporativo, la empresa sin proyecto no es empresa, no existe. Para llevar adelante su proyecto, la empresa debe conseguir la adhesión a sus propósitos y en este sentido debe trabajarse desde el área de Comunicación Interna.

La comunicación interna del proyecto corporativo básicamente persigue: lograr mayor consenso en las metas corporativas entre los integrantes de la comunidad interna y promover en ellos las actitudes necesarias para el logro de dicho proyecto.

En la Comunicación Interna se puede definir cuatro niveles (Ver Figura 20):

- Nivel intrapersonal: Es el nivel básico de comunicación, pues se trata de la comunicación con uno mismo.
- Nivel interpersonal: Esta comunicación se da entre dos personas.

- Nivel de pequeños grupos: Este nivel de comunicación acontece entre pequeños grupos de tres o más personas.
- Nivel de multigrupos: La comunicación de multigrupos se desarrolla en el seno de un sistema social compuesto por grupos interdependientes (Scheinsohn, 2011, págs. 259-260).



Figura 20. Niveles de Comunicación Interna. Elaboración propia basada en Scheinsohn (2011).

Asimismo existen dos canales por donde se efectúa la Comunicación Interna, vistos desde la perspectiva de Scheinsohn, así como cuatro trayectorias por donde emana





El área de Comunicación Interna, se instrumenta a través de dos canales


- Canales de comunicación formales
- Canales de comunicación informales

Los canales de comunicación formales se definen a partir de la estructura organizacional establecida (organigrama).


Por otra parte, los canales de comunicación informales emergen de la interacción natural que existe entre los miembros de la corporación, no están planificados y no respetan la estructura organizacional formal (Scheinsohn, 2011, págs. 260-261).

La naturaleza de los canales de comunicación formales, tradicionalmente pueden responder a cuatro trayectorias


- Descendente 
- Ascendente 
- Horizontal 
- Diagonal 

La comunicación interna de trayectoria descendente tiene como objetivo 


- Consolidar el conocimiento y el entendimiento de los principios y propósitos corporativos
- Construir la identidad
- Fortalecer los roles jerárquicos
- Lograr credibilidad y confianza, etc.

La comunicación interna de trayectoria ascendente se orienta a favorecer el diálogo organizacional y tiene como propósitos 

- Exaltar el protagonismo de las distintas jerarquías
- Favorecer la reflexión y el análisis
- Obtener el máximo aprovechamiento de las ideas
- Lograr consenso

La CI de trayectoria horizontal tiene por objeto favorecer la comunicación entre personas de diferentes departamentos y entre miembros de un mismo departamento para 

- Facilitar y dinamizar los intercambios
- Construir el proyecto corporativo con alta participación
- Optimizar el desarrollo organizacional
- Dinamizar procesos de gestión
- Fomentar la cohesión

Las comunicaciones internas de trayectoria diagonal son el instrumento idóneo para que entre las personas y grupos que conforman la corporación, se configure un lenguaje común y se promuevan acciones coherentes a los principios corporativos. Sus propósitos fundamentales son 

- Incrementar el rendimiento
- Promover procesos de cambio
- Acentuar el espíritu de trabajo en equipo
- Dinamizar el potencial innovador. (Scheinsohn, 2011, pág. 263)

### **3.2.3 Metodología**

Dentro de la metodología que aporta el Doctor Scheinsohn para la investigación de la Comunicación Interna se pueden encontrar dos tipos, las cuales también ayudan a la medición y estudio de la misma

La Comunicación Interna cuenta con dos instrumentos básicos para la investigación:

- Barómetro de Clima Interno: Algunos también lo denominan Encuesta de Clima Interno porque precisamente se basa en encuestas metódicas realizadas al personal acerca de temas troncales. Para llevar a cabo este estudio generalmente se utilizan cuestionarios auto administrado y anónimo.
- Auditoría de Comunicación Interna: Es un instrumento destinado a evaluar específicamente la dinámica de la comunicación interna. Se trata de técnicas orientadas a la evaluación de las acciones concretas y sus resultados (Scheinsohn, 2011, pág. 258).

En este último instrumento de investigación de la Comunicación Interna propuesto por Scheinsohn (2011), la Auditoría de Comunicación Interna, recae esta investigación; por lo que más adelante se profundizará y expondrá más a detalle este instrumento de medición.

### **3.3 Comunicación estratégica**

#### **3.3.1 Italo Pizzolante Negrón**

Es Ingeniero Civil, con Máster en Comunicación Política de la Universidad Autónoma de Barcelona y Doctorado en Comunicación Organizacional, en la Universidad *Jaume I*, Castellón, ambos en España, donde también cursó el Programa Avanzado de Dirección en Responsabilidad Corporativa en el IE, Instituto Empresa. Con 40 años de experiencia en el área de Estrategia y Comunicación Empresarial pública y privada, es socio fundador (1976) de la firma PIZZOLANTE, firma internacional de consultoría en Estrategia y Comunicación empresarial, que cuenta con un prestigioso portafolio clientes, multinacionales, locales y globales. Fue comentarista de CNN En español y conductor de programas de televisión en Venezuela y México. Escribe en diferentes medios de comunicación en Iberoamérica. Su

firma es ganadora de reconocimientos nacionales e internacionales, como el “*Gold Quill Awards 2013*” de la IABC (*International Association of Business Communicators*), el “*Stevie International Business Awards 2013 y 2015*” seis veces reconocida como “Agencia de Comunicaciones del año” en la Revista P&M (Publicidad y Mercadeo) y varias veces como “Gerente del Año” en la Revista gerente para la región Andina, entre otros reconocimientos locales y regionales.

### **3.3.2 Aportaciones**

Para las empresas, siempre es primordial una comunicación estratégica que les ayude a tener confianza entre sus empleados.

La actuación empresarial debe ser revisada a la luz de aquello que hace la empresa, e influye en su reputación, aquello que las personas dicen que hace la empresa y que la predisponen, pero también aquello que cada quien percibe y experimenta que es la realidad y la RSE o actuación sostenible de la empresa, humaniza la relación y reconstituye el tejido de confianza social (Pizzolante I. , Comunicación Estratégica, 2017, pág. 7).

Por lo cual debe de existir un modelo de actuación responsable entre todos los integrantes de las organizaciones, que será la herramienta que les podrá ayudar para ser un eje que pueda fortalecerlos de manera interior y que se tengan buenas expectativas de cada una de ellas, y así poder lograr los objetivos de la comunicación interna.

Un “modelo de actuación responsable”, debe ser el eje de una visión compartida ya que construye confianza en la empresa y su dirigencia, la fortalece institucionalmente, despersonaliza las formas de trabajar del equipo humano y, en consecuencia, genera mayor

coherencia y consistencia en el trabajo, proyectando mayor credibilidad al mundo interior y exterior de la empresa (Pizzolante I. , Comunicación Estratégica, 2017, pág. 26).

Asimismo el modelo de actuación responsable contribuye a sistematizar la gestión de la comunicación de la empresa, el cual genera un esfuerzo centrado en sus objetivos, pero armonizados con los intereses de sus *stakeholders*.

El Modelo de Actuación Responsable que propongo, es una herramienta gerencial para la construcción de la reputación corporativa, que permite el fortalecimiento institucional de las empresas socialmente responsables; construyendo confianza frente a cada una de sus audiencias internas y externas y armonizando sus intereses con las expectativas de cada una de ellas. (Pizzolante I. , Comunicación Estratégica, 2017, pág. 26)

### **3.3.3 Metodología**

Ante una gran organización debe de existir una buena comunicación, es motivo por el cual muchas empresas usan estrategias que los auxilian a mejorar esta situación, que a su vez les ayude a obtener respuestas rápidas ante las habilidades que presenten los empleados de la misma, pero sin salirse de las normas profesionales que puedan marcar los gerentes desde un inicio.

Son cuatro dimensiones en donde Pizzolante centra su pensamiento estratégico y que propone para el buen desarrollo de un Modelo de Actuación antes de la creación de una estrategia en una organización. (Ver Figura 21)

La primera esfera: ESTRATEGIA. El desarrollo de la estrategia para el Fortalecimiento Institucional de la empresa, debe contemplar sesiones de trabajo destinadas a traducir los objetivos del negocio en acciones de comunicación estratégica, que hagan factible el logro de

las metas que la empresa se ha definido. (Pizzolante I. , Comunicación Estratégica, 2017, pág. 27)

Así se podrá ofrecer una visión integral, a la hora de diseñar planes de comunicación interna o externa que logren asegurar consistencia y coherencia comunicacional. Visiones para las actuaciones que contengan el desarrollo de sistemas de alerta temprana y de equipos profesionales de Rápida Respuesta, apoyados por manuales de Contingencia y Guías de Actuación, ante las diferentes situaciones a la que puede estar expuesta la empresa.

La segunda esfera: MENSAJES. Una visión sustentable, es lo que garantiza confianza y reputación en el largo plazo. Para ello, es fundamental el Fortalecimiento Institucional de la empresa, condición sólo factible en la medida en que se cuente, con meridiana claridad, con mensajes claros y concretos; verbalización que se hace tangible en la forma de ser y hacer de la empresa. (Pizzolante I. , Comunicación Estratégica, 2017, pág. 28)

La identidad o personalidad corporativa sustentable es dinámica y necesita, para que la empresa logre sus objetivos, de humildad y gran atención a los diversos intereses que rodean a la empresa, pero también aquellos intereses que surgen de la red de relaciones internas, los cuales deben ser respondidos por la empresa, y que exige contar con mensajes compartidos por los diferentes niveles que integran a la organización.

La tercera esfera: HABILIDADES. Todo comunica, todo el tiempo, condicionando la legitimidad y credibilidad de la empresa; por ello, es fundamental desarrollar nuevos estados de conciencia, que faciliten el desarrollo de nuevas destrezas personales y organizacionales, las cuales pueden ser desarrolladas a través de diferentes metodologías y simulaciones

prácticas especializadas en materia de comunicación personal y gerencial. (Pizzolante I. , Comunicación Estratégica, 2017, pág. 30)

He aquí la importancia de poder desarrollar las habilidades de los trabajadores ya que ellos son las piezas claves para el mejoramiento de la comunicación y los que pueden aportar al plan estratégico de mejoramiento de la comunicación interna.

La cuarta esfera: GOVERNANCE. Es la necesidad de formalizar la visión Socialmente Responsable de la Empresa dentro del modelo de gestión de la empresa. El concepto de “governance”, expresión más frecuente en el mundo empresarial, tiene que ver con el “modelo de gobierno” que la empresa ha diseñado para ser gerenciada. (Pizzolante I. , Comunicación Estratégica, 2017, pág. 31)

Todo esto está vinculado al conjunto de normas que regula el funcionamiento de una empresa. Es fundamental hacer que los procesos de gestión requieran una forma estratégica de ser gobernados, con la misma profesionalidad y formalidad de otros procesos.



Figura 21. Dimensiones del Pensamiento Estratégico. Copyright (Pizzolante I. , 2017, pág. 4)

### **3.4 Comunicación interna integrada**

#### **3.4.1 Manuel Tessi**

Es pionero en la gestión profesional de comunicación interna. Comenzó su labor a fines de la década de 1980 y se focalizó de manera exclusiva en esta materia. En 1994 fundó INSIDE, consultora de Comunicación Interna Integrada, aun cuando las organizaciones apenas invertían en esta especialidad. A través del trabajo de campo desarrolló el sistema de comunicación 1ª y aportó tres modelos para gestionar la comunicación laboral. Hoy su metodología integra programas de estudio en diferentes universidades y escuelas de negocios y es aplicada por directivos, gerentes y comunicadores en distintos mercados. Conferencista, consultor y profesor, a la fecha, sus modelos han sido probados en casi un centenar de empresas en más de diez países.

#### **3.4.2 Aportaciones**

Nunca se ha visto que se tenga una comunicación perfecta entre dos personas, en este caso sobre las personas que laboran profesionalmente, siempre existirá un error de cualquier tipo cuando se comuniquen las cosas. Muchas veces no se confían internamente acerca de lo que se dicen o se transmiten, ya que puede existir la posibilidad de que haya una falla, pero ciertamente no todo es así, más que verlo como un problema se debe ver como una posibilidad para que se mejoren las estrategias que se deben de tomar para que exista una buena comunicación.

Si de todas formas, alguna organización humana se propusiera costar de una comunicación interna impecable, es decir, de una calidad comunicativa sin errores,

decisivamente efectiva, creciente en cada diálogo, productores de una verdadera, plural, compartida y sustentable comunicación a través de los años, quizás debería crear un departamento de comunicación interna compuesto por tantos comunicadores como integrantes tenga esa organización.

Un lugar de trabajo donde todos asumimos una responsabilidad comunicativa individual, única e irremplazable, y que al llevarla a cabo, acaso a regañadientes, sólo creyendo que será lo mejor para los demás, para nuestros compañeros, equipos, jefes o la empresa, descubrimos a fin de cuentas que en realidad hemos logrado hacer lo mejor que podríamos habernos hecho a nosotros mismos (Tessi, 2016, págs. 19-20).

Hace un par de años que las empresas usan la comunicación interna, ya que no se confiaba que esta fuera efectiva, pero en muchas ocasiones se ha demostrado que esta permite tener una mayor efectividad y rendimiento dentro de la organización.

Ha tenido un fuerte desarrollo la comunicación interna en los últimos años, el cual se ve reflejado claramente en la mayoría de las tendencias del mercado y a diario se comprueba en el creciente interés que despierta en muchos ámbitos. No sólo profesionales de la comunicación, sino también empresarios, docentes, funcionarios, directivos, jefes de equipo, dirigentes gremiales y trabajadores en general, los cuales están interesados por la influencia que genera esta materia en el trabajo humano.

Resulta indudable, a todos los profesionales especializados en este ámbito, que la comunicación interna sea una disciplina con gran desarrollo, potente y singular, que permite dar soluciones de fondo a las problemáticas más complejas de comunicación en las organizaciones.

Comprobé que ya desde fines del siglo pasado los más altos directivos de empresas calificaban a la comunicación interna como “un obstáculo”. Recordé que al iniciar el nuevo

Milenio decenas de miles de trabajadores encuestados tenían “una actitud negativa hacia la comunicación interna (Tessi, 2016, pág. 21).

La comunicación interna es de las más utilizadas en el ámbito laboral, ya que es una forma eficiente que se transmite de una persona a otra y más cuando se trata de una organización.

Los profesionales de comunicación interna sabemos que esta disciplina es vital para toda organización laboral, con fines de lucro o sin estos, gubernamentales o no, prestadoras de servicio o generadoras de productos. Ya en 2009 me consultaban en Madrid por la comunicación interna como “problema” y responde persuadiendo de que esta tendencia era, en realidad una “buena noticia” (Tessi, 2016, pág. 24).

### **3.4.3 Metodología**

Claramente, para que la comunicación interna sea efectiva, se deben de seguir métodos que beneficien a ambas partes, tanto al receptor como el emisor, el escuchar permite responder con coherencia acerca de las quejas que se pueden suscitar, posteriormente ya se puede decir alguna solución para que a su vez se dé una opinión acerca de la queja. Todo esto sería un ejemplo de una buena comunicación. “La experiencia de campo demuestra que una lista de prioridades de estas características colabora de manera decisiva a mantener el equilibrio entre las necesidades urgentes y los objetivos importantes de comunicación interna” (Tessi, 2016, págs. 59-61).

1. Escucha: El primer paso para lograr una gestión efectiva en comunicación interna es contar con un sistema de escucha que asegure el monitor e integral de todas las comunicaciones que

se generan en el interior de la organización. De esta manera, es posible acompañar las mejoras que se produzcan en la comunicación institucional, grupal e individual.

2. Capitalizar las quejas: La escucha integrada en comunicación interna genera indicadores que permiten descifrar códigos ocultos y dobles lecturas provenientes de la queja y el rumor. Esta premisa demuestra que la energía negativa de los reclamos puede reducirse y capitalizarse, tanto para la planificación de las comunicaciones como para el desarrollo económico de la organización.
3. Ordenar la emisión: La escucha previa y la interpretación de la queja ayudan a ordenar la misión en cantidad y calidad. Este paso permite evitar la compulsión a la emisión, equilibrar los mensajes escritos con los orales y abrir la gestión hacia otros emisores claves como los directivos, los mandos intermedios y los líderes informales de la organización.
4. Narrar con significado: La falta de orden en la emisión genera escaso sentido en el trabajo. Dicho sentido tiene importantes componentes comunicacionales puesto que constituye el significado por el cual una persona trabaja. Las comunicaciones significativas encienden el fuego de la motivación y la otorgan sentido a todos los mensajes incluso aquellos que implican informaciones delicadas o malas noticias.
5. Ofrecer la palabra: Una comunicación interna realmente integrada requiere conversaciones. Mientras la información escrita genera conocimiento (racional), el diálogo presencial produce compromiso (motivacional). Al ofrecerle la palabra a los trabajadores toda la comunicación interna crece ya que a la razón se suma la emoción y se produce una acción colectiva sinérgica y alineada.
6. Medir los logros: Volver a escuchar es imprescindible para asegurar el proceso evolutivo de la estrategia. Y en este proceso resulta clave aplicar el mismo sistema de escucha que al

inicio, esto para comparar los resultados, medir los avances concretos del plan y corregir los desvíos que se hayan producido.

Las organizaciones que le dan prioridad a su comunicación interna al invertir el curso en estrategias de largo plazo, también se interesan por el impacto que éstas generan en sus estados financieros, los sistemas de escucha integrada pueden aportar indicadores para responder a este cuestionamiento, algunos de ellos están diseñados para detectar oportunidades de beneficio económico o instancias que le provocan pérdidas u ocultas a la organización.

### **3.5 Comunicación interna**

#### **3.5.1 Paul Capriotti Peri**

Es Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (España) y Licenciado en Comunicación Social (Relaciones Públicas) por la Universidad Nacional de Rosario (Argentina). También es PDD (Programa de Desarrollo Directivo) en Dirección de *Marketing* por ESADE (Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas). Actualmente es Profesor de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa de la Universidad *Rovira i Virgili* (Tarragona, España). Es Consultor de Estrategias de Imagen y Comunicación Corporativa. Ha trabajado para el Ayuntamiento de Barcelona (Departamento de Cultura) en el desarrollo de la marca Barcelona, ciudad de museos. Antes de ello, fue *Brand Communication Manager* de Epson Ibérica, y miembro del *Brand Management Teamwork* de *Epson Europe* y de *Seiko Epson Corporation Worldwide*. Investiga sobre Estrategias de Identidad y Comunicación Corporativa, RSE y Comunicación

del Patrimonio Cultural. Ha publicado diversos capítulos de libros y 3 libros: *Imagen de Empresa* (1992), *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (1999) y *Gestión de la Marca Corporativa* (2007). Es autor de diversos artículos en revistas de reconocido prestigio internacional, como *Public Relations Review*, *Journal of Communication Management*, *Business & Society*, *Corporate Communications*, *Razón y Palabra*, *Sphera Pública* y *Zer*. Es Profesor Invitado en diferentes universidades españolas y latinoamericanas.

### **3.5.2 Aportaciones**

A la luz de Capriotti (2009), el concepto de comunicación interna se presenta como:

El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. (Capriotti, 2009, pág. 1)

Se puede entender que la comunicación interna es coloquialmente “contar a la organización lo que la organización está haciendo” (Capriotti, 1998, pág. 1), intentando involucrar y hacer partícipes a todos los miembros de la misma en su comunicación. Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional como a nivel personal, ya que se va a favorecer al sentido de pertenencia de los empleados al sentirse incluidos. Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida así como a la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía.

En conjunto con su definición de la comunicación interna, Capriotti (1999) se da a la tarea de crear una definición de la comunicación corporativa, sin perder de vista la importancia de la interna, van a la par.

Así, llamaremos Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma (Capriotti, 1999, pág. 30).

### **3.5.3 Metodología**

Uno de los principales aportes que hace el Dr. Capriotti (1998) a la comunicación interna, es el resaltar que en la Comunicación Interna los principales actores son todos y cada uno de los miembros de la organización, hacer que todos sean activamente participes de todo lo que acontece dentro de la empresa; con esto se logrará de manera estratégica la satisfacción de los propios miembros así como la eficacia en el logro de los objetivos de la organización, tomando en cuenta el supuesto de que dos cabezas piensan mejor que una.

Para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización. Es decir, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como miembros activos a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente desde arriba (Capriotti, 1998, pág. 3).

Para que los miembros de la organización participen activamente deben darse tres condiciones básicas:

- a) Que los colaboradores confíen en los directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar a cabo las tareas que se tengan que realizar.
- b) Que los trabajadores tengan capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el empleado se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la empresa.
- c) Que el personal tenga la creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el empleado considera que sus comentarios o sugerencias serán tenidas en cuenta por la Dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación.”

La empresa *Inforpress* (2002) realizó una investigación en materia de comunicación interna la cual fue realizada, en España, capital humano y IE (Instituto de Empresa), bajo el título *El liderazgo en comunicación interna*, donde dice que el modelo de aplicación de la Comunicación Interna debe pasar por:

- La correcta definición del modelo de comunicación interna: Participación de todos los elementos de la compañía, suma de escucha e información y emoción, creación de departamentos de comunicación interna que actúen de facilitadores, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo (pero no sustituyendo a quienes deben asumir el liderazgo interno: Todo el equipo directivo).
- Destinar presupuestos que permitan:
  - 1) – Realizar auditorías.
  - 2) - Crear Planes estratégicos de Comunicación Interna.
  - 3) - Contratar Consultoras.

- 4) – Formación para directivos y equipos que colaboren con comunicación.
- 5) – Reforzar las estructuras internas tanto en equipo como en posiciones en el organigrama.
- La implicación de todo el equipo directivo entendiendo la comunicación interna como una herramienta de gestión y como un aspecto fundamental de las responsabilidades directivas
- 1) – Es necesario un cambio de mentalidad. Pocos son los directivos y mandos intermedios que asumen la Comunicación Interna como parte de su responsabilidad.
- 2) – Hay que cuidar más las habilidades de comunicación de los directivos. Hablar en público, saber escuchar y transmitir emociones, siguen siendo asignaturas pendientes.
- 3) – El modelo no funcionará sin un departamento de Comunicación Interna, que cuente con el suficiente apoyo para poder estructurar y gestionar todos los flujos y canales de comunicación interna.
- Potenciar el *internet* como la herramienta que más se adapta a las actuales necesidades de comunicación interna; crear un portal del empleado que contemple las tres características imprescindibles para consolidar un modelo de liderazgo y prevención de cambio fuertes: inmediatez, interactividad y un estilo coloquial.

## **3.6 Auditoría de la comunicación**

### **3.6.1 Federico Varona Madrid**

Es doctor en estudios de la Comunicación por la Universidad de Kansas en las especialidades de Comunicación Organizacional y Comunicación Intercultural, diplomado en Comunicación Audiovisual por el *Center Audio-Visuel Recherche et Communication* (CREC), de Lyon, Francia. Actualmente ejerce como profesor en el Departamento de Estudios de la Comunicación de la Universidad de San José, California, y ha impartido cursos y seminarios en la mayoría del continente americano. Con una dilatada trayectoria como consultor de organizaciones, ha sido galardonado con los premios NCA (*National Communication Association, Chicago, 1997*) y Adecín de comunicación Interna, (1999).

Cuenta con libros y artículos publicados como son: *Multicultural management. La comunicación en la era de la globalización y su impacto en la empresa*. La Coruña, España: Editorial Netbibloen el cual fue publicado en el año 2007 y en 2005: *El Círculo de la Comunicación*. La Coruña, España: Editorial Netbiblo.

### **3.6.2 Aportaciones**

Hoy en día existen diversos tipos de comunicación o ejemplos de donde debe utilizarse. La comunicación se utiliza todo el tiempo, pero son las organizaciones las que hacen en su mayoría un uso mayor de ésta; asimismo la comunicación principalmente viene de los altos mandos, en este caso las gerencias en diferentes maneras ya sea de manera personal o por anuncios, la cual comunica a sus empleados lo que deben de verificar. La forma en que se

puede gestionar la comunicación estratégica interna es uno de los aportes que hace el Dr. Federico Varona (2014) en su libro *Comunicación Estratégica Interna*.

Varona (2014) da un claro ejemplo de cómo implementar una forma de comunicación estratégica interna, refiriéndose a que cuando el departamento de personal de una empresa diseña un sistema de evaluación de la productividad el cuál será usado para decir aumentos de salario, promociones y despidos, y ha sido adaptado por la gerencia, este departamento está interesado en reducir al máximo todas las inquietudes y preocupaciones que el nuevo sistema creará en los empleados.

Un ejemplo que se puede enunciar es cuando la Dirección pide al Departamento de Comunicaciones que desarrolle un programa de comunicación donde explique a los empleados el nuevo sistema de evaluación de la productividad y las razones para su adopción. Coordinadores de diferentes departamentos (Gerencia, Comunicaciones, y Personal) colaborarán en el diseño del contenido del programa de comunicación.

Después de decidir qué es lo que se va a decir a los empleados, miembros del departamento de comunicaciones determinarán que tipo de publicaciones (artículos para la revista interna) y dinámicas comunicación (reuniones) se usaran para comunicar el nuevo sistema de evaluación de la productividad de los empleados (Varona, 2014, pág. 2).

Por lo mismo debe de existir una comunicación interna, buscando que no sea de manera unilateral ni impositiva, que sea planeada de manera estratégica ya que es la encargada de que toda la organización funcione óptimamente, sin la angustia de que algo pueda salir mal.

La comunicación interna estratégica es una forma de comunicación iniciada por la gerencia y que tiene como propósito la implementación de un programa de comunicación estratégico

interno en la empresa. Toda forma de comunicación gerencial que es unilateral e impositiva no tiene nada que ver con el concepto de comunicación interna estratégica, ya que se trataría más bien de una forma dictatorial de comunicación (Varona, 2014, pág. 3).

Los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en los Estados Unidos a principios de los años 1950 (Davis en 1953, Nilsen en 1953 y Odiorne en 1954). Desde entonces, la investigación académica sobre el tema ha experimentado un desarrollo importante con la investigación realizada en diversas investigaciones como: tesis de maestría, disertaciones doctorales, investigaciones presentadas en convenciones, y la publicación de artículos y libros.

El trabajo más significativo en auditorías de la comunicación organizacional se da a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación. El primer procedimiento conocido como ICA (*Communication Audit*) se inició en 1971, patrocinado por ICA (*International Communication Association*). Este procedimiento de auditoría incluye las siguientes técnicas de evaluación: un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación, y un diario de comunicación. El segundo procedimiento fue desarrollado por *Osmo A. Wiio* y *Martti Helsila* en Finlandia en el año 1974 y se conoce como *The LTT Audit System*, nombre de Instituto de Investigación de Finlandia que patrocinó la investigación. Una versión corregida del *LTT Audit System*, el OCL (*Organizational Communication Development*) fue realizada por *Osmo A. Wiio* en 1978, este procedimiento consiste únicamente de un cuestionario que contiene una serie de preguntas cerradas y dos preguntas abiertas. El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado *Communication Satisfaction Questionnaire* que fue desarrollado por

Downs and Hazer (1976). Este instrumento que evalúa el nivel de satisfacción de los trabajadores de una organización con las prácticas de comunicación, ha sido usado para realizar más de 30 auditorías de comunicación principalmente en Estados Unidos (Clampitt and Downs, 1987), pero también en México (Vidal, 1982), Guatemala (Varona, 1988, 1991), Australia (Downs A., 1991) y Nigeria (Kio, 1979). Este instrumento fue revisado y ampliado en 1990 por Cal W. Downs y se le dio el nuevo nombre de *Communication Audit Questionnaire*. La versión en español de este instrumento llamado Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación fue realizada por Varona (1991).

Los factores que evalúan la satisfacción de la comunicación en esta nueva versión son los siguientes:

- 1) Información sobre la Organización
- 2) Información sobre el Trabajo
- 3) Clima General de la Comunicación
- 4) Comunicación de los Supervisores
- 5) Comunicación de los Subalternos
- 6) Comunicación entre los Empleados
- 7) Evaluación del Trabajo Individual
- 8) Medios de Comunicación
- 9) Comunicación de la Gerencia
- 10) Comunicación entre los Departamentos

El procedimiento de auditoría desarrollado por Downs (1988) incluye también otras técnicas de evaluación además del cuestionario, tales como la entrevista y las experiencias de comunicación crítica.

Para conocer si una comunicación está siendo efectiva dentro de la organización es primordial evaluar los diferentes tipos que pueden existir dentro de la organización, en muchos casos es interpretada según a como les funcione, a como se les indique o a como cada quien lo interprete.

A la luz de Varona (1994), una Auditoría de Comunicación Interna se puede desarrollar a partir de 3 perspectivas. (Véase Figura 22)

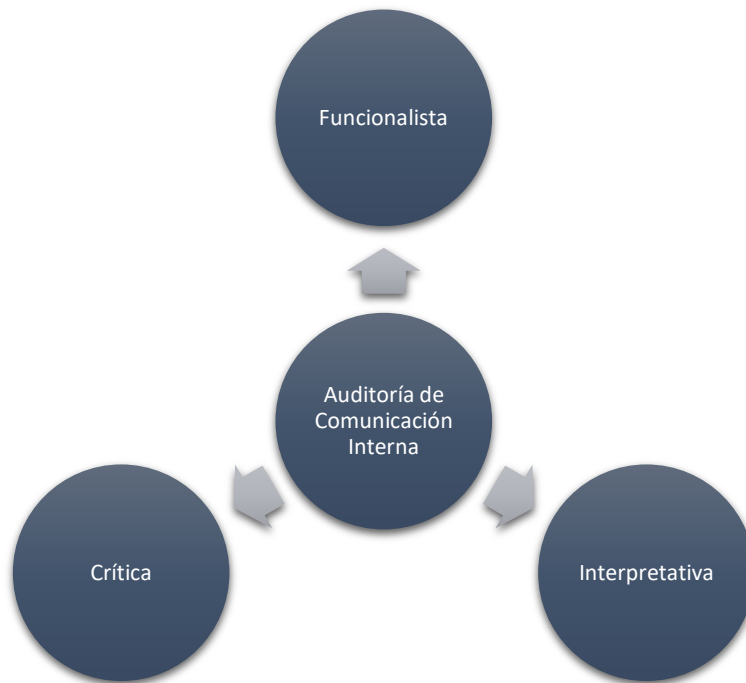


Figura 22. Perspectivas de una Auditoría de Comunicación Interna. Elaboración propia basada en Varona (1994).

La primera perspectiva de la auditoría a la comunicación interna es la Funcionalista la cual es la que se encarga de evaluar los procesos y canales de comunicación, como lo son el organigrama, el sociograma, etc., se refiere básicamente a la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y a los canales de comunicación utilizados en los departamentos del CCU.

“La perspectiva funcionalista tradicional concibe a las organizaciones como "máquinas" u "objetos" que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales”. (Varona, 1994, pág. 3) Los seguidores de esta perspectiva piensan que la comunicación organizacional es una actividad objetiva observable que puede ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos de la misma organización. Es por esta razón que una auditoría desde la perspectiva Funcionalista de la comunicación organizacional, examina fundamentalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tiene que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación. “La perspectiva funcionalista usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos, y la interpretación de los resultados)”. (Varona, 1994, pág. 3)

La segunda perspectiva es la Interpretativa, la cual evalúa el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura en la organización, los procesos de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales. Pacanowsky y O'Donnell (1984) dicen que: “La perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como culturas”. (S.P.L.I.T, 2007, pág. 1)

La tercera y última perspectiva es denominada Crítica, la cual es la encargada de analizar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación y las técnicas manipulativas de ésta. “La perspectiva crítica se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización”. (Díaz Gavilán, 2001, pág. 5)

El objetivo de esta investigación se abordará desde la perspectiva Funcionalista; primero es descubrir que prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (a lo que se le llama retórica organizacional) y de los símbolos; segundo, desenmascarar los intereses creados que sirven; y tercero, crear una conciencia que rehace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

### **3.6.3 Metodología**

Es bien sabido que hay diversas formas de evaluar una comunicación entre los empleados y los jefes, estas pueden ser de diferentes maneras o con diferentes tácticas, todo esto empieza desde que se presentan a una entrevista laboral, en esta se obtiene una evaluación como tal de la persona interesada, pero que a su vez permite apreciar que esto es un tipo de comunicación inicial; otro ejemplo es la observación ya que los humanos a través de las señas o movimientos, pueden comunicar cosas.

Las técnicas usadas en las auditorías de la comunicación para la recolección de información y su análisis son varios, dependiendo de la perspectiva teórica que se adopte. “Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el

cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes” (Varona, 1994, pág. 5).

1. La entrevista
2. El cuestionario
3. Análisis de la transmisión de mensajes
4. El análisis de experiencias críticas de comunicación
5. Análisis de las redes de comunicación
6. La entrevista grupal
7. La observación directa
8. El análisis de las producciones comunicacionales

Es menester recalcar que en base al paradigma Funcionalista se basa la presente investigación para el logro de los objetivos planteados.

## CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 Paradigma complejo

El paradigma complejo es un tipo de pensamiento acuñado por el filósofo francés Edgar Morín (1993), y se refiere a la capacidad de interconectar distintas dimensiones de lo real, es decir, el sujeto se ve obligado a desarrollar una estrategia de pensamiento que no sea reductiva ni totalizante, sino reflexiva.

Este concepto es lo contrario a la división disciplinaria y promueve un enfoque transdisciplinario y holístico, aunque sin abandonar la noción de las partes constituyentes del todo. Algunas de las disciplinas que aportan al pensamiento complejo son la sistémica, la cibernética y las teorías de la información.

Puede decirse que el pensamiento complejo se basa en tres principios fundamentales: la dialogía (la coherencia del sistema aparece con la paradoja), la recursividad (la capacidad de la retroacción de modificar el sistema) y la hologramía (la parte en el todo y el todo en la parte). (Pérez Porto & Gardey, 2014, pág. 2)

En esta investigación el pensamiento complejo tendrá la intención de englobar cada uno de los fenómenos que de ella emane sin dejar de reconocer la especificidad de cada uno de ellos. Morín (1974) afirma que “El paradigma de la complejidad sostiene que la realidad organizacional se alimenta de procesos no ordenables o programables desde el exterior.” (Gallardo, 2002, pág. 67)

En cuanto a sus premisas básicas destacan:

1. El reconocimiento de la organización como un sistema complejo es decir como un todo integrado e indivisible.

2. La variabilidad del sistema se observa como un resultado obvio de la interconexión de las partes entre sí y con otros sistemas de su medio ambiente.
3. La explicación del cambio organizacional se comprende como un proceso de autorregulación o patrón interno de ordenamiento que no es factible de predecir *a priori*.

En este sentido, se puede afirmar que el modelo sistémico del CCU propuesto por el autor de esta investigación (Figura 18), cumple con las premisas del paradigma complejo, siendo este un modelo reflexivo, transdisciplinario y holístico, integrando factores del entorno, la diversidad de públicos y los subsistemas filosóficos, técnicos y psicosociales, haciendo que estos sean parte del todo, y el todo sea parte de ellos, es decir un todo muy bien integrado.

#### **4.2 Pensamiento sistémico**

El pensamiento sistémico contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre ellas. Estudia el todo para poder comprender las partes, es por ello que en esta investigación se estudiarán todos los componentes para así poder entender cada una de las partes que la componen.

El Enfoque Sistémico contemporáneo aplicado al estudio de las organizaciones plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que le ayudará a analizar a su empresa de manera integral permitiéndole identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. (IAS, 2004, pág. 7)

Observando a la organización como un ente integrado, conformado por partes que se interrelacionan entre sí, a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se podrá detectar tanto la problemática, como los procesos de cambio, que de manera integral (es decir a nivel humano, de recursos y procesos) serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en el tiempo.

Ahora bien, para entender de una mejor manera esta perspectiva, a la comunicación desde el pensamiento sistémico se le puede definir como un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Edmond & Dominique, 1992, pág. 39). Con esta definición, acerca más al concepto de sistema, cuyo funcionamiento se sustenta a partir de la existencia de dos elementos, por un lado la energía que lo mueve, los móviles, las fuerzas, los intercambios y las tensiones que le permiten existir como tal; y por el otro, la circulación de informaciones y significaciones, misma que permite el desarrollo, la regulación y el equilibrio del sistema.

Bajo estas definiciones, se puede afirmar que el papel del sistema comunicacional es imprescindible en la integración de factores del entorno, la diversidad de públicos y los subsistemas filosóficos, técnicos y psicosociales, ya que todos estos interactúan mutuamente a través de la comunicación, y la alteración de alguno de ellos afecta la comunicación en los otros factores, contemplando la importancia de cada una de las partes.

### **4.3 Pensamiento estratégico**

El pensamiento estratégico permite tener una visión más compleja para el logro de los objetivos. Sin embargo, los nuevos paradigmas del pensamiento estratégico plantean tomar en cuenta todos los aspectos que formarán parte del pensamiento con el que se estudiará el caso, desde los aspectos técnicos y teóricos hasta los humanos y sociales, ya que estos pueden causar un cambio drástico en los resultados del caso; es por eso que se debe de incorporar y valorizar todos los aspectos.

Así mismo se debe tomar en cuenta la intuición y la razón al mismo tiempo, definir o marcar el futuro, ya que se debe estar conscientes que el mundo se mueve constantemente; estar atentos a todos los cambios que surjan; trabajar con el pre-diagnóstico y el diagnóstico fiable. A medida que pasa el tiempo se tendrá que comprobar si este pre-diagnóstico es acertado o si habrá que cambiar algunas cosas; definir varias alternativas para en el caso de que el diagnóstico cambie por otras causas se tengan ya definidas otras opciones; se debe de elegir, monitorizar, evaluar y corregir en tiempo real.

Es una puesta en escena del enriquecimiento de la articulación de lo simple a lo complejo, de lo individual a lo colectivo, de lo particular a lo general” (...) “La nueva teoría estratégica permite: incorporar una visión mucho más compleja y valorizar, sobre todo, los aspectos humanos y sociales, superando la visión meramente tecnicista y de la racionalidad económica. (Galindo, 2013, pág. 101)

El incorporar los aspectos humanos y sociales permite obtener resultados distintos, los cuales arrojarán mejores y más profundas estadísticas para la toma de decisiones, y las cuales servirán para poder implementar más y mejores instrucciones para el logro de los objetivos de la organización.

La Estrategia en cuanto disciplina ha de asumir un cambio en su paradigma central: del económico basado en la fragmentación analítica a la complejidad. Y también en su paradigma disciplinario, pasando de la racionalidad (de unos actores) a la relacionalidad (de unos seres humanos). Todo ello ha de ser abordado desde un enfoque transdisciplinar. (Pérez & Massoni, 2009, pág. 242)

Finalmente, de acuerdo a estos principios del pensamiento estratégico, se puede notar que el modelo sistémico propuesto en esta investigación (Figura 18) cumple con ellos; considerando todos y cada uno de los aspectos con los que se relaciona el CCU, los factores del entorno tanto económicos como culturales, la diversidad de públicos que se relacionan con la organización a nivel económico, político y social y los subsistemas filosóficos, técnicos y psicosociales, incorporando y valorizando cada uno de ellos, asegurando que la alteración de alguno de ellos puede causar un cambio circunstancial en el resultado de la investigación.

#### **4.4 Comunicación**

Desde tiempos remotos la comunicación ha sido el puente que da significado entre los seres humanos, la cual les permite comprenderse y compartir lo que sienten y lo que saben, valores, ideas, hechos, pensamientos y sentimientos. Al usar ese puente, se da un acercamiento que permite a la gente superar cualquier cosa que los separe. La comunicación no se da en el momento que se manda información, si no cuando ésta ya ha sido recibida, interpretada y comprendida, la comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice.

La comunicación en general tiene diversas definiciones:

- “Es el momento relacionante de la dinámica social y, por lo tanto, como espacio estratégico para pensar sus bloqueos y sus contradicciones”. (Massoni, 2008, pág. 87)
- “Llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes”. (Fonseca, 2000, pág. 4)
- "La transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte". (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 511)
- "El proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos". (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006, pág. 484)
- "El intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social". (Chiavenatto, 2006, pág. 110).
- "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados" (Coulter & Robbins, 2005, pág. 256)

Considerando las definiciones anteriormente mencionadas, para esta investigación se considerará la del Dr. Idalberto (2006), ya que lo que se evaluará es que el intercambio de información entre los diferentes trabajadores del CCU sea efectiva, que los mensajes que se dan entre ellos se vuelvan un factor común, implementándolo como un proceso fundamental de experiencia humana y social.

#### 4.4.1 Comunicación corporativa

La Comunicación Corporativa es una forma de gestionar la comunicación dentro de las empresas, la cual está situada en las diferentes circunscripciones de la organización, como la institucional o corporativa, la organizacional o interna, y la mercática o mercadológica. Tal y como lo define Joan Costa (2000):

La Comunicación Corporativa es el modelo de la gestión de comunicación global o corporativa, está situada en distintos ámbitos dentro de la organización: institucional, definiendo la política y estrategia de comunicación en función a los objetivos de la organización; organización, en colaboración con la dirección general y recursos humanos; y mercática, como apoyo a las funciones de *marketing*, publicidad, acciones comerciales e imagen de marcas. (Dirección de Educación en Línea UDLA, 2016, pág. 3)

Asimismo la Comunicación Interna debe estar enfocada a todos los ámbitos que conforman internamente a la organización y debe participar en toda la planeación y estructuración así como en las acciones que se lleven a cabo desde y para la organización.

La Comunicación Interna está al servicio de todos los ámbitos (estructura de la empresa, personal...) y es, por ello, una actividad que abarca toda la organización, que tiene una función asesora y que debe participar en la estructura, seguimiento y aplicación comunicativa de acciones elaboradas desde y para la organización. (Gómez & Benito, 2013, pág. 11)

Uno de los propósitos fundamentales de la Comunicación Interna es el de mejorar las relaciones laborales y personales entre cada uno de los trabajadores de dicho ente, ya que es imprescindible el buen clima social para el buen funcionamiento y cumplimiento de las metas de toda organización.

La función de la comunicación interna es la mejora del clima social de una organización y que dicho clima afecta a toda la jerarquía, por lo que la labor del responsable de comunicación interna es crucial; no debe ser alguien que se inmiscuya en las tareas del resto del personal. (Gómez & Benito, 2013, pág. 11)

Joan Costa (2004) propone una clasificación de la comunicación corporativa basada en la regla de oro de la comunicación, la cual dice que todo foco del proceso de comunicación debe situarse al receptor.

La gestión de las comunicaciones en el aspecto de sus contenidos y de su operativa, debe orientarse según la regla de oro de la comunicación, que sitúa en el foco del proceso, no al emisor, el mensaje o el medio, sino a su Receptor. (Costa, 2012, pág. 5)

Dicha clasificación está realizada en base a lo que Costa (2004) llama mapa de públicos, los cuales son pertenecientes de la empresa, relacionados con sus intereses. (Véase Figura 23)

La clasificación práctica de estos tres ámbitos obedece a las necesidades de gestión del *DirCom*, y está hecha en base a lo que en otra parte llamé “mapa de públicos”. La lógica de este modelo consiste en un listado exhaustivo de los públicos concernidos por la empresa y en relacionarlos después con sus particulares “sistemas de intereses”, que son recíprocos y bien diferenciados. (Costa, 2012, pág. 5)



Figura 23. Los ámbitos de Comunicación Global. Joan Costa (2004)

De este modo se ha establecido los tres ámbitos de comunicación, propuestos por Joan Costa (2004) agrupando los públicos según los intereses que los relacionan con la empresa.

Ahora bien, una vez dadas las razones de la clasificación de la comunicación Corporativa aportada por Costa (2004), se mencionan las responsabilidades y funciones de la figura del *DirCom* igualmente creada por el Dr. Joan Costa, de acuerdo a cada uno de los ámbitos propuestos.

En el ámbito institucional:

- Define la política y la estrategia de Comunicación de la empresa en función de los objetivos del negocio y de la Imagen/Reputación.
- Conduce y refuerza el liderazgo del Presidente.
- Es el portavoz institucional designado por el Consejo.

- Asiste al Consejo y al equipo de Dirección en temas de comunicación en términos de consultor interno.
- Asiste a las relaciones con los accionistas, administraciones públicas e instituciones, líderes de opinión y medios de comunicación, relaciones internacionales y con los públicos estratégicos.
- Forma parte de la mesa de Buen Gobierno Corporativo.
- Es miembro responsable de comunicación del Gabinete Corporativo.
- Es miembro de la Imagen corporativa o global.
- Crea o redefine el modelo de la Imagen.
- Supervisa la Identidad corporativa.
- Encarga y supervisa las Auditorías Globales de Imagen.
- Elabora Planes Estratégicos de Comunicación.
- Define la política de Patrocinios, Esponsorización y Mecenazgo

En el ámbito organizacional:

- Colabora con la Dirección General y la de Recursos Humanos en los cambios culturales y en los correspondientes planes de comunicación interna

En el ámbito de la mercática:

- Colabora con la Dirección de mercática/Publicidad en la supervisión de la Imagen corporativa. A través de las acciones comerciales y campañas de publicidad y promociones de productos/servicios supervisa asimismo la imagen de las Marcas.

Las nuevas formas de gestionar la comunicación se enmarcan en el Director de Comunicación (*DirCom*), las cuales son una propuesta de análisis sistemático y que siempre van enfocadas a la figura del *DirCom*. (Véase Tabla 3)

#### **4.4.2 Comunicación institucional**

La comunicación institucional se puede definir como las formas de comunicación y relaciones relativas a la política comunicacional, el refuerzo del liderazgo del Presidente, la estrategia corporativa, las relaciones con los accionistas, las instituciones y administraciones públicas, los líderes de opinión, medios de comunicación y públicos estratégicos; se basa en gestionar la identidad y la imagen corporativa, la cultura organizacional, la política de patrocinios y mecenazgo, el buen gobierno corporativo y acción social y el gabinete de crisis.

#### **4.4.3 Comunicación de *marketing***

Formas de comunicación que apoyan a las ventas de bienes o servicios, buscan el contacto personal directo entre el vendedor y el futuro comprador, y son de carácter colectivo y masivo.

Nuevas formas de gestionar la Comunicación		
Comunicación Institucional	Comunicación de <i>Marketing</i>	Comunicación Organizativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política y Estrategias de comunicación</li> <li>• Relaciones con inversores</li> <li>• Relaciones con líderes de opinión</li> <li>• Liderazgo del presidente</li> <li>• Identidad e imagen corporativa</li> <li>• Comunicación de crisis</li> <li>• Comunicación pública y política</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Gobierno corporativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> <li>• <i>Merchandising</i></li> <li>• Fuerza de ventas</li> <li>• <i>Marketing</i> directo</li> <li>*CRM</li> <li>• <i>Marketing</i> social corporativo</li> <li>• Patrocinio-mecenazgo</li> <li>• Promoción</li> <li>• Relaciones publicas</li> <li>*Con medios de comunicación</li> <li>*Con la comunidad</li> <li>*entre otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercomunicación</li> <li>• Comunicación ambiental</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>*Comportamiento</li> <li>*Clima</li> <li>• Sistemas de información</li> <li>• Cambios organizacionales</li> </ul>

Tabla 3. *Nuevas formas de comunicación con algunas de sus acciones estratégicas. Joan Costa (2004)*

Este análisis identifica las formas de comunicación organizacional o interna que tiene o debería tener la organización de acuerdo a su naturaleza, se cuestiona sobre quién o quiénes gestionan cada forma, sobre cómo se gestionan, y qué logros y obstáculos han presentado.

El objetivo de esto es que durante dicho análisis se identifiquen las formas de comunicación que gestiona la organización y las que debería gestionar para mejorar su actuar comunicacional y lograr los objetivos de toda organización.

Cabe destacar que en este trabajo de investigación se orientará hacia la comunicación organizacional interna.

#### **4.4.4 Comunicación organizacional**

Es la comunicación arraigada a las áreas funcionales de la organización. Se indaga sobre la pertenencia de los valores conductuales, el nivel de confiabilidad, camaradería, imparcialidad, respeto y orgullo por la organización, por su área de trabajo y por su trabajo. El objeto de esta comunicación es identificar la cultura organizacional cubriendo los conceptos de comportamiento y laboral, e identificar los sistemas de información general.

Dentro de esta comunicación se puede definir a la comunicación interna, la cual es la comunicación que se da para y entre las personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, es contarles que es y lo que está pasando en la empresa a todos sus integrantes, así mismo son los canales y mecanismos de información que hay dentro de una organización, estableciendo vínculos informativos que coadyuvan a motivar e incentivar a todos y cada uno de los trabajadores, ya sea desde los puestos directivos hacia los colaboradores o viceversa y entre trabajadores de un mismo departamento.

#### **4.5 Comunicación estratégica**

La Comunicación Estratégica será la perspectiva teórica desde la cual se va a estudiar el tema propuesto en esta investigación, ya que a la luz de la comunicación estratégica, en futuras investigaciones, se podrán proponer soluciones para poder hacer que la comunicación interna del CCU sea eficiente.

La comunicación estratégica está definida como:

- Una metaperspectiva que considera a la comunicación como un encuentro de alteridades socioculturales (Massoni, 2011, pág. 1).
- La comunicación se hace estratégica en la medida que se logra una mejora en el sistema y supra- sistema (Nosnik, 2013, pág. 1)
- El fin del proceso de comunicación desde esta perspectiva sistémica e interconectada es trabajar como una totalidad inteligente con un propósito propio que beneficia tanto a los individuos como al colectivo (todo, unidad) que integran. (Nosnik, 2014, pág. 4)

La Comunicación Estratégica tiene que ver con los diferentes sistemas no solamente organizacionales sino también sociales, políticos e incluso tecnológicos, educativos y culturales, entre otros. Lo estratégico consiste en considerar a dichos sistemas como unidades complejas e interrelacionadas.

#### **4.5.1 Modelo de comunicación estratégica interna**

Dentro de la investigación, se basará esencialmente en dos teorías basadas en la comunicación estratégica y la comunicación productiva, que al final se podrá notar que ambas coinciden en sus objetivos, solo que son nombradas de distintas maneras por cada uno de los autores.

En primer lugar se abordarán las definiciones y teorías del Dr. Federico Varona Madrid (1999) el cual dice que la comunicación estratégica interna es:

- Una forma de comunicación iniciada por la gerencia y que tiene como propósito la implementación de un programa de comunicación estratégico interno en la empresa,

donde todas las personas son co-participantes en la creación de la estrategia comunicativa y en la producción de mensajes.

- Es un proceso a través del cual las personas “crean sentido” mediante la dinámica del diálogo. La “creación de sentido” son las nuevas formas de ver la realidad organizacional y de cambiarla, que resulta del intercambio de ideas en el contexto de un diálogo democrático.

Asimismo define que la comunicación estratégica interna se basa en cuatro áreas fundamentales (Véase Figura 24)

1. *Orientación y formación*: Presentar y construir la imagen de la organización, y con ella los valores, creencias y prácticas que caracterizan la cultura organizacional.
2. *Compensación y beneficios*: Desarrollar proyectos de comunicación estratégica para que los empleados conozcan y hagan opciones conscientes sobre los programas tales como seguro de salud, seguro de vida, plan de pensiones, y la participación en las ganancias de la empresa; e informarles de los cambios constantes que experimentan estos programas de compensación y beneficios.
3. *Cambio y desarrollo organizacional*: Los empleados necesitan mucha más información para poder entender los objetivos y efectos de los cambios que se realizan en la organización.
4. *Compromiso y satisfacción*: Promover el compromiso organizacional y la satisfacción de los miembros de la empresa, estudios periódicos que evalúen los niveles de compromiso con la organización, la satisfacción de los empleados con las prácticas de comunicación, los sistemas de evaluación del trabajo y los programas de beneficios. (Varona, 2014, pág. 4)



*Figura 24.* Áreas de la Comunicación Estratégica Interna. Elaboración propia basada en Varona (1999).

Dadas estas definiciones de la comunicación estratégica interna, otorga las herramientas suficientes para que en base a los resultados de esta investigación, se pueda elaborar un modelo de comunicación estratégica interna que ofrezca los mecanismos y estrategias adecuadas para mejorar y hacer que la comunicación interna del CCU sea eficiente.

#### **4.6 Auditoría de la comunicación interna**

La Auditoría de la Comunicación Interna está definida como un proceso de diagnóstico que tiene el objetivo de examinar y mejorar los sistemas y prácticas que se llevan a cabo en materia de comunicación interna de una organización en todos sus niveles.

Una auditoría de la comunicación interna analiza también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, leyendas, rumores y comentarios que los empleados de la organización hacen en sus conversaciones diarias.

La auditoría detecta las oportunidades y fortalezas, las debilidades y amenazas de las operaciones tácticas y estrategias a nivel comunicacional, y evalúa la gestión de la comunicación desde distintas dimensiones.

Los objetivos que persigue una auditoría a la comunicación interna son: recabar información válida y pronta sobre la situación actual de las comunicaciones internas y de la cultura organizacional, empleando técnicas de recolección de datos que aseguren significación, objetividad y pertenencia.

La función primordial de la Auditoría de Comunicación Interna, es detectar las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan, posteriormente se analizan y se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Así mismo se debe destacar que las Auditorías en Comunicación son el referente previo y punto de partida obligado para el diseño y redacción de todo plan de comunicación que quiera ser riguroso y realista, es por ello que es necesario recurrir a la investigación antes de realizar la planificación, y es preciso estudiar el *feedback* después de desarrollar las acciones, para comprobar su efectividad.

Ahora bien, ¿Cómo saber cuándo realizar una Auditoría de Comunicación Interna?, esto sucede cuando el personal directivo de la empresa se hace las siguientes cuestiones:

- ¿Quién inicia la comunicación?
- ¿A quién se dirige?
- ¿Cuáles son las temáticas constantes, esporádicas, raras en las comunicaciones?
- ¿Qué canales utilizan para comunicarse?
- ¿Con qué frecuencia lo hacen?
- ¿Con qué grado de éxito se realizan estas comunicaciones?

Las respuestas que de estas preguntas emanen darán una pauta para saber la necesidad de llevar a cabo una auditoría de comunicación interna a la empresa.

La Auditoría de Comunicación Interna engloba un estudio sistemático, metodológico y actualizado del estado de las comunicaciones, las cuales buscan identificar las necesidades prioritarias de la organización en materia de comunicación intrainstitucional. El objetivo de este tipo de auditoría es plasmar exactamente el conjunto de mensajes, intereses y flujos de los públicos internos respecto al conjunto de la empresa y al funcionamiento de sus áreas, departamentos y servicios mediante el estudio de los elementos de comunicación interna utilizados.

La tendencia actual de las Auditorías de Comunicación Interna es buscar las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos que tiene toda organización en el campo de las comunicaciones. Al inspeccionar tanto las comunicaciones formales como las informales se puede presentar la oportunidad de comprobar lo apropiado y eficiente que son las relaciones entre el personal y puede elevar la motivación a fin de tomar acciones que consoliden lo que se tienen de positivo y corrijan lo que no se hace bien; asimismo, se pueden incorporar nuevas formas y/o modalidades de comunicación.

La implementación de una Auditoría en Comunicación Interna, y con base en los resultados que de ella emane, realizar una estrategia de Comunicación Interna ayudará al logro de los siguientes objetivos que toda empresa debe cumplir actualmente:

- La mejora de las relaciones entre todo el personal.
- Un uso más eficiente de los espacios destinados a la comunicación formal.
- Una sustantiva disminución de la comunicación informal.
- La incorporación de tecnología en comunicaciones que torne más eficientes estos procesos.
- La revisión y consolidación de las normas, valores, costumbres, etc.
- El compromiso de realizar los trabajos con eficiencia, con responsabilidad y profesionalismo.

Para conocer si una comunicación está siendo efectiva dentro de la organización es primordial evaluar los diferentes tipos que pueden existir dentro de la organización, en muchos casos es interpretada según a cómo les funcione, a cómo se les indique o a cómo cada quien lo interprete.

Las auditorías de Comunicación según Varona (1994) se entienden y realizan desde tres perspectivas conceptuales:

1. La Funcionalista
2. La Interpretativa
3. Y la Crítica

#### **4.6.1 Perspectiva funcionalista**

Para los funcionalistas, la comunicación organizacional se da como una actividad objetiva la cual puede ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales de la misma empresa o inclusive en constante interacción con otros sistemas externos.

A la luz de esta perspectiva se llevará a cabo la presente investigación, por lo cual en el siguiente capítulo se amplía y profundiza dicha perspectiva. (Véase Tabla 4)

#### **4.6.2 Perspectiva interpretativa**

La perspectiva interpretativa aborda a las organizaciones como culturas las cuales poseen un conjunto de creencias y valores, lenguajes que se reflejan en los: ritos, héroes, símbolos, metáforas, historias, sistemas de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Es por ello que el auditor interpretativista ve a la organización como un fenómeno más subjetivo que objetivo, por el hecho de ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación. Dentro de esta perspectiva la auditoría se dirige a las acciones y producciones comunicacionales de la organización (símbolos, historietas, metáforas, contenido de las conversaciones, etc.) y estudia la manera en cómo se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales.

Bajo esta corriente el auditor, a diferencia de la funcionalista, intenta descubrir de qué forma los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional sin imponer ningún conjunto de conceptos preestablecidos.

En conclusión se puede decir que esta perspectiva trata más de entender las prácticas de comunicación de una organización, que cambiarlas.

### 4.6.3 Perspectiva crítica

En cuanto a la perspectiva crítica, estudia la forma en que las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses y objetivos de los personajes que llevan el poder en la organización.

El objetivo del auditor crítico se centra en primer lugar en descubrir qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; en segundo, como desenmascarar los intereses creados que sirven; y tercero, en crear una conciencia que cambia toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

En la siguiente tabla (véase Tabla 4) se muestra la Perspectiva que se tomará en cuenta para esta investigación (en negritas), la cual en el capítulo 5.2 se explica a profundidad para un mayor entendimiento. Así mismo se muestran las tres dimensiones mediante las que se estudiará la auditoría del CCU.

<b>PERSPECTIVA FUNCIONALISTA</b>	<b>PERSPECTIVA INTERPRETATIVA</b>	<b>PERSPECTIVA CRÍTICA</b>
Estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los canales de comunicación	Papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura en la organización	Proceso de distorsión de las diferentes formas de comunicación organizacional
Sistemas y procesos de comunicación a nivel personal, grupal, departamental e interdepartamental	Contenido de las producciones comunicacionales (conversaciones, ritos, mitos, entre otros)	Técnicas manipulativas de la comunicación
Sistemas y procesos de comunicación externa con entes públicos y privados	Proceso de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales	Intereses creados que sirven los procesos de distorsión de la comunicación
Impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo El papel, la eficiencia y la necesidad de tecnología de la comunicación organizacional	Entender la vida organizacional	Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de opresión y manipulación que exista en la comunicación

Tabla 4. *Objetivos de las Perspectivas de las Auditorías en Comunicación Interna.* Copyright (Prieto, 2015, pág. 86)

Se puede observar que dependiendo de la perspectiva teórica en que se realice la auditoría, los objetivos de ella varían. En el caso de esta investigación que se llevará a cabo

desde la Perspectiva Funcionalista los objetivos se delimitan a los siguientes. (Véase Figura 25)



Figura 25. Dimensiones de la Auditoría a la CI desde la perspectiva funcionalista. Elaboración propia basada en Varona (1994)

Así mismo es menester resaltar que los métodos y técnicas para recoger la información también varían dependiendo de la perspectiva teórica en que se lleve a cabo la Auditoría. (Véase Tabla 5)

<b>PERSPECTIVA FUNCIONALISTA</b>	<b>PERSPECTIVA INTERPRETATIVA</b>	<b>PERSPECTIVA CRÍTICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Cuestionario</li> <li>• Análisis de las redes de comunicación</li> <li>• Entrevista grupal</li> <li>• Análisis de experiencias de comunicación</li> <li>• Análisis de difusión de mensajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenidos en el estudio e interpretación de los símbolos, metáforas, entre otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa</li> <li>• Entrevista, entre otros</li> <li>• Se examinan las formas retóricas de la organización (discursos, historias, metáforas y símbolos) y sus procesos ideológicos</li> </ul>

Tabla 5. *Métodos y técnicas de una Auditoría de Comunicación Interna. Elaboración propia basada en Varona (1994)*

En esta investigación se usará la técnica de recolección de datos mediante un Cuestionario-Encuesta que se realizará de manera personal a una muestra selectiva de trabajadores del CCU.

#### **4.7 Perspectiva funcionalista de la auditoría en comunicación interna**

La Perspectiva Funcionalista tradicional considera a la organización como máquina u objeto que puede ser estudiada con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales. Los teóricos funcionalistas creen que la comunicación interna es una actividad objetiva observable que puede ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales. Es por eso que una auditoría funcionalista de la comunicación interna examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de esta, que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

La perspectiva funcionalista se basa en un proceso de diagnóstico en el cual, el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos, y la interpretación de los resultados). Esta usa conceptos y métodos previamente establecidos, se dice que adopta una perspectiva desde fuera de la organización.

El objetivo fundamental de una auditoría desde la perspectiva funcionalista es:

- Detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización.

Es por ello, que esta corriente ha sido caracterizada por servir principalmente los intereses de la administración y gerencia de la empresa.

Otra corriente más moderna dentro de la perspectiva funcionalista, conocida como funcionalismo contemporáneo, adopta una visión más dinámica de lo que es una organización y del papel de la comunicación dentro de la misma. Los funcionalistas contemporáneos perciben a la organización como un sistema viviente integrado por subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos. Esta nueva perspectiva incorpora ciertos elementos teóricos y metodológicos de la perspectiva interpretativa, de la crítica, y de la teoría de sistemas.

Desde una perspectiva Funcionalista los objetivos de las auditorías de la comunicación son los siguientes:

1. Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación.
2. Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.

3. Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia (entidades de gobierno, proveedores, consumidores y otros grupos especiales).
4. Evaluar el papel, la eficiencia, y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
5. Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo.
6. Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.

Esta investigación se abordará desde la perspectiva Funcionalista, es decir, se diagnosticará:

- La estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los canales de comunicación
- Los sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental e interdepartamental
- El impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo

#### **4.7.1 Estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los canales de comunicación**

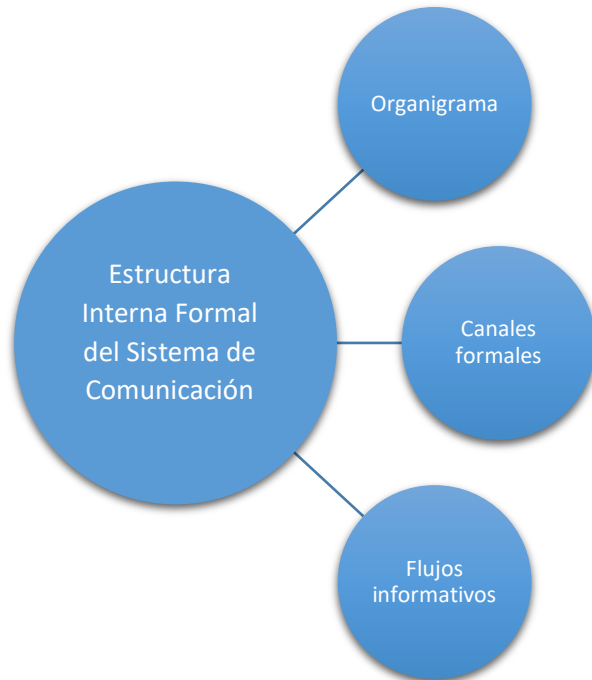
Dentro del sistema de comunicación de una organización, el cual es el conjunto de mecanismos y medios que se utilizan para llevar a cabo el intercambio de mensajes e información referente a todo lo relacionado con la empresa, existen dos tipos de estructuras: la formal y la informal, las cuales se diferencian por el nivel de legalidad y valides. Mientras

que la estructura formal se basa en todos aquellos medios establecidos y formalizados por la empresa, la informal es toda aquella que surge de manera natural de la necesidad de intercambiar información de manera más rápida y fácil, las cuales no necesitan ser aprobados por los directivos, ya que emanan de las relaciones y el quehacer diario de los trabajadores.

#### Estructura Interna Formal del sistema de comunicación

La estructura interna formal es un sistema de comunicación que se basa en los canales y sistemas designados de manera oficial por la organización. La comunicación formal se describe como el envío y la recepción de documentos oficiales, cartas, memorandos, informes, manuales de políticas o procedimientos, entre otros. Esta forma de comunicación está respaldada por las estructuras y pautas organizativas autorizadas, las cuales ayudan a garantizar que todos en la organización la entienden y la cual siempre está respaldada por el documento escrito o cualquier otra evidencia documental. En general, tiene una gran influencia en la estructura organizativa.

Dentro de la estructura interna formal se evaluará:



- a) Organigrama: Es un esquema que representa gráficamente la estructura interna de una organización, el cual permite visualizar la jerarquía de la empresa por áreas, en función de quien está a cargo de quien y quien reporta a quien, cuenta con el instrumento escrito de su aprobación por los directivos. Debe ser generalmente comunicada a todos los miembros de la empresa a través de manuales de organización, de descripción de puestos, de reglas y procedimientos.
  
- b) Canales Formales de Comunicación: Son los encargados de llevar la información oficial, minuciosamente revisados y controlados; pero incapaces de pronosticar o controlar por sí solos el comportamiento de una organización. A través de ellos se da la comunicación formal, la cual es la comunicación directa a través de los canales existentes en el organigrama de la organización que se deriva de la alta administración. Por ejemplo los comunicados, circulares, memorandos, órdenes, etc.

- c) **Flujos Informativos:** Son procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización de acuerdo a la estructura formal (organigrama), los cuales permiten que la información, las ideas y el conocimiento circulen por todas las áreas de la empresa. Gracias a ellos, se puede conocer por dónde pasan los datos de la empresa y hacia dónde van. (Véase Tabla 6)

Existen 5 tipos de flujos informativos dentro de la comunicación interna:

- 1) **Flujo de comunicación descendente:** En este tipo de flujo, se transmiten normas, procedimientos, atribuciones, instrucciones, estrategias, objetivos y metas, prácticas organizacionales, noticias institucionales, entre otros, es por eso que también es llamado flujo de comunicación vertical u oficial. Su objetivo es proporcionar a los miembros información sobre los trabajos realizados, facilitar un resumen del trabajo y orientar a los funcionarios a reconocer los objetivos de la organización. Asimismo se adoptan las acciones de comunicación interna o de recursos humanos para lograr la alineación estratégica, cultural y también para aumentar la productividad.

Los flujos de comunicación descendente cumplen 5 funciones:

- Dar instrucciones de trabajo, órdenes y capacitación.
- Proporcionar explicación del trabajo, relacionándolo con otras tareas organizacionales. Si el miembro recibe poca información y no sabe en qué forma su trabajo se relaciona con el de los demás, su desempeño en el trabajo se podrá ver afectado.
- Brindar información sobre procedimientos y prácticas en la organización.
- Dar retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución de su tarea.

- Proporcionar información de carácter ideológico y adoctrinamiento respecto a las metas de la organización, con el propósito de que el personal se comprometa emocionalmente con su trabajo. (Tello, 2012, pág. 19)

2) Flujo de comunicación ascendente: Este flujo corresponde al proceso de retroalimentación, se da cuando la información parte de los trabajadores hacia el líder, es decir, la opinión sobre el modelo de gestión, las acciones administrativas y los planes organizativos. Las principales funciones de ese flujo de comunicación son: otorgar a los directivos la retroalimentación necesaria sobre los asuntos y problemas actuales de la empresa; ser la principal fuente de retorno informativo para la dirección; evitar tensiones al permitir que los empleados de nivel inferior compartan información relevante con sus superiores; estimular la participación y el compromiso de todos los colaboradores de la organización.

Los flujos de comunicación ascendente brindarán información sobre:

- Lo que las personas dicen acerca de sí mismas, su realización y sus problemas.
- Lo que dicen acerca de otros y de los problemas de otros.
- Lo que conversan acerca de las políticas y usos organizacionales.
- Lo que saben acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho. (Tello, 2012, pág. 20)

3) Flujo de comunicación horizontal: Se da entre personas del mismo nivel jerárquico. Es un mecanismo de diálogo y coordinación que sirve para conformar el espíritu de equipo. Ayuda en la comprensión entre pares y hace posible que el equipo huna esfuerzos. Asimismo ayuda a satisfacer necesidades como inclusión, control y afecto. Sus principales funciones son: facilitar la coordinación de tareas permitiendo a todos los miembros de la

organización establecer relaciones interpersonales efectivas; proporcionar a un empleado un medio para compartir información relevante de la empresa. Este tipo de flujo de información es común en empresas que buscan ser cada vez más colaborativas, innovadoras e inclusivas. Permite que todos los colaboradores tengan voz, participen en debates y participen en la toma de decisiones. Generalmente, este tipo de organización opta por canales que proporcionan la colaboración, como redes sociales corporativas. Este flujo también ayuda a integrar y mejorar el clima entre los colaboradores y compartir conocimiento e inteligencia en la empresa. Sin duda, es el mejor tipo de comunicación que se debe dar en cualquier organización.

Un flujo de comunicación horizontal se caracteriza por qué:

- Los individuos se comunican de manera más abierta y efectiva, con más libertad y franqueza con los iguales.
- Los flujos horizontales están menos sujetos a distorsión que los verticales, porque los iguales comparten un marco de referencia común.
- El contenido de los mensajes es de naturaleza coordinadora más que de naturaleza autoritaria, como son los mensajes verticales.
- Por lo general, como se trata de canales informales, son más rápidos y más fáciles.

(Tello, 2012, pág. 20)

4) Flujo de comunicación transversal: Es el flujo que atraviesa todas las instancias y flujos (ascendentes, descendentes y horizontales) de la empresa, sin la distinción de niveles jerárquicos. Por lo general se encuentra en organizaciones pequeñas, más modernas, descentralizadas y flexibles, con una gestión más participativa e integrada. Este tipo de

flujo crea el ambiente necesario para que los empleados puedan participar en diferentes áreas y lograr un mayor nivel de interacción. (Runa, 2017, pág. 1)

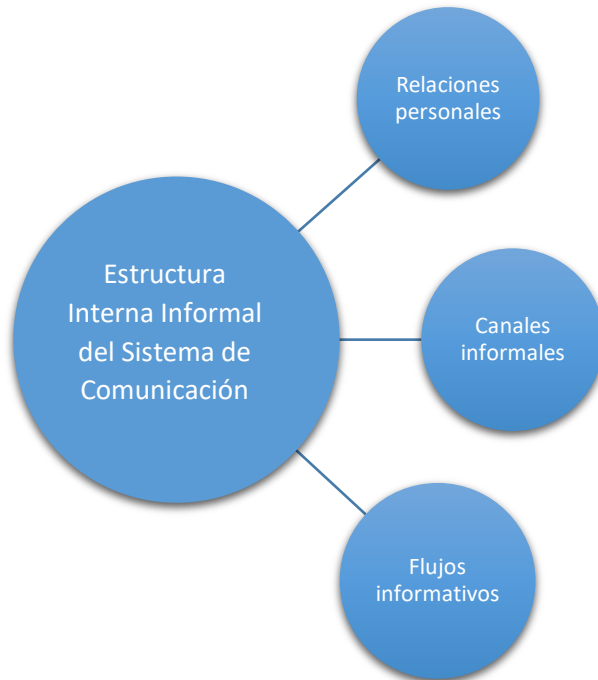
- 5) Flujo de comunicación circular u oblicua: Este flujo de comunicación está más presente en las organizaciones de menor tamaño y es extremadamente informal, circula indistintamente entre todos los niveles sin prejuicio alguno. (Runa, 2017, pág. 1)

#### Estructura Interna Informal del sistema de comunicación

Es la estructura que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. Así mismo se constituyen de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en diversas posiciones de la organización formal, sin importar rangos o niveles de puestos. Representa una forma de actividad ajena a la red de autoridad y al sistema de flujos de información regulados.

Crean su propio catálogo de normas, reflejan los valores compartidos sobre lo que es justo, correcto, equitativo y deseable. Las normas las utilizan para probar la lealtad de sus integrantes al grupo y aplicar sanciones en caso de incumplimiento. En caso de no cumplir dichas normas no escritas, se les aplican sanciones como la exclusión del grupo, el uso de nombres peyorativos o pérdida de favoritismos. (Muñiz, 2016, pág. 1)

Dentro de la estructura interna informal se evaluará:



a) **Relaciones personales:** Es la forma de tratar, convivir, y atender a las personas de la misma organización, con ética y respeto.

Es el conjunto de actividades tendientes a crear y mantener relaciones sanas y productivas entre una organización y su personal y de éstos con clientes, proveedores, inversionistas, la comunidad, autoridades, gubernamentales y público en general, a fin de proyectar, con el apoyo de técnicas y medios de comunicación, la imagen que requieren sus objetivos. (Insignia, 2017, pág. 1)

b) **Canales Informales de Comunicación:** (los rumores y las conversaciones) No son tan controlados como los canales formales, puesto que contienen muchas inexactitudes. Sin embargo, son un medio eficaz de comunicación. Se sostienen sobre la proximidad y atracción mutuas de los individuos que interactúan en el trabajo, en función de su semejanza de valores y características sociales. Se desarrollan a partir de relaciones y características interpersonales en las que los participantes encuentran armonía,

satisfacción, sentido de participación y seguridad emocional. Se llevan a cabo fuera de los canales de comunicación establecidos por el organigrama y es todo tipo de relación social entre los trabajadores. De esta manera, los funcionarios pueden obtener más información a través de los conocidos rumores. A través de ella, se puede conseguir información sobre opiniones e insatisfacciones de los colaboradores sobre el clima organizacional.

- c) Flujos informativos: Pueden ser de igual manera descendentes, ascendentes, horizontal, transversal o circular, pero que se den desde lo informal, es decir, en los pasillos, rumores, conversaciones. (Véase Tabla 6)

Estar al tanto de los mensajes que corren por los canales informales es básico para la toma de decisiones en la comunicación. Los sistemas más efectivos son aquellos en que los mensajes formales se envían con conocimiento de lo que ocurre en los canales informales. (Tello, 2012, pág. 18)

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	Estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los canales de comunicación	Formal	Organigrama
			Canales Formales
			Flujos Informativos
		Informal	Relaciones Personales
			Canales Informales
			Flujos Informativos

Tabla 6. Estructura interna formal e informal del sistema de comunicación. Elaboración propia

## **4.7.2 Sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental e interdepartamental**

### Nivel departamental

Este tipo de comunicación es la que se da entre los miembros de un mismo departamento, es decir entre los trabajadores de una misma área; se puede dar mediante una reunión, correos, o grupos de comunicación en línea, siempre y cuando se dé con los colaboradores que pertenezcan al mismo departamento, por lo general se da de manera oral debido a la cercanía de los integrantes. Habiendo una comunicación departamental efectiva es indicativo de que habrá una buena comunicación interdepartamental, es decir, para que haya comunicación interdepartamental, es indispensable que la comunicación departamental sea correcta.

### Nivel interdepartamental

La comunicación interdepartamental es el proceso a través del que varios departamentos se mandan y reciben mensajes entre ellos. Esta misma asegura que todos los departamentos estén en la misma sintonía cuando en el trabajo se producen cambios. Uno puede hacer un cambio que afecte a otro, si el primero no los comunica al otro, puede haber confusión, frustración y enojo.

La comunicación interdepartamental crea una cultura corporativa vibrante y de confianza.

Los empleados se sienten más poderosos y capaces de apoyarse en las decisiones de otros departamentos. Los líderes de la organización confían en los líderes departamentales y los clientes tienen fe en la palabra y la reputación de la compañía. La comunicación efectiva hace posible que la gente esté informada, haga cambios cuándo y dónde sean necesarios, y se sienta

cómoda enfrentándolos problemas que surgen entre departamentos y no hay resentimientos o falta de voluntad para manejarse con sus miembros. (Puelles, 2015, pág. 1)

Asimismo dentro de las comunicaciones departamentales e interdepartamentales se puede notar 3 tipos de comunicación, la oral, la escrita y la digital. (Véase Tabla 7)

#### a) Comunicación oral

La comunicación oral se desarrolla mediante el diálogo, dialogar es la forma en que se intercambia información con otra persona. Esto quiere decir que en una comunicación oral hay un emisor y receptor donde el común es el lenguaje. Es donde se produce un intercambio de ideas, motivaciones, actitudes, representaciones y vivencias entre los hombres, que constituye un medio esencial de funcionamiento y formación de la personalidad. En otras palabras es la forma de expresar mediante el habla o diálogo en un mismo lenguaje y que existen varias herramientas que se utilizan para poder emitir como gesto, movimientos corporales, entonación de voz.

La comunicación oral generalmente la llevan a cabo los líderes de los departamentos por teléfono, video-conferencia y cara a cara.

La comunicación oral se caracteriza por:

- Requiere de al menos dos interlocutores, un emisor y un receptor.
- Se apoya de signos complementarios para una mejor comprensión por parte del receptor.
- El emisor posee más libertad expresiva.
- La conversación es más espontánea.

- Se apoya en la entonación de la voz, los gestos, los movimientos corporales. (Soto, 2012, pág. 1)

## b) Comunicación escrita

Es aquella que cuando inicia, el emisor y receptor no tienen necesariamente que coincidir en el espacio y en el tiempo.

Al no haber momento de retroalimentación inmediata, el emisor ha de prestar especial atención al redactar el mensaje (el documento escrito), para que el receptor (el lector) lo comprenda con el sentido que quiso darle el emisor. En otras palabras es la forma en que se expresan las palabras en forma de escritura y que puede ser leído por cualquier receptor sin importar el lugar ni el momento. (Soto, 2012, pág. 1)

Son comúnmente hechas interdepartamentalmente en forma de correos electrónicos y *memorandums*.

La comunicación escrita es permanente, ya que queda evidenciado en una hoja o en cualquier material, además esta se puede evidenciar con más detalle y es más reflexiva o razonada, a la comunicación escrita la compone un autor y un receptor o lector acompañado de forma literaria y contextual.

Sus características son las siguientes:

- Se usan letras, tildes y signos de puntuación para construir el mensaje.
- Es reflexiva, organizada, elaborada y lógica.
- Está construida de manera correcta y precisa.
- Es diferida y permanente.

- Se establece una relación unilateral entre el emisor y el receptor.
- Cualquier referencia textual o extra textual se hace con palabras. (Soto, 2012, pág. 1)

### c) Comunicación Digital

La comunicación digital es el intercambio de información y conocimiento haciendo uso de las herramientas como medios digitales corporativos, análisis en *internet* y redes sociales, aplicaciones, plataformas de gestión de procesos y hasta capacitaciones, puestas a nuestra disposición por la investigación y desarrollo tecnológico, retratada en *tablets*, teléfonos inteligentes e incluso las nuevas *SmartTV*.

La comunicación digital permite a las empresas mantener un flujo constante de información y la necesaria retroalimentación.

Con la comunicación digital se logra transformar el intercambio de un proceso vertical a uno horizontal, en el que se da mayor apertura, participación, transparencia y la sensación de democracia.

Por lo tanto la comunicación digital:

- Permite compartir información de un modo mucho más rápido y eficaz que otros métodos de comunicación tradicionales. Por lo tanto, permite ofrecer a los trabajadores, información actualizada en todo momento.
- No es un método caro y, gracias a la amplia gama de recursos y herramientas disponibles, la comunicación digital está al alcance de todo el mundo.
- Permite la interacción entre los diferentes trabajadores de una empresa.

- Los diferentes sistemas de comunicación digital, así como las redes sociales, permiten muchas posibilidades en cuanto a formas de transmitir la información como los textos, las imágenes, los videos, las animaciones, los audios, etc. (ESDESIGN, 2018, pág. 1)

Algunas herramientas de comunicación digital útiles para la gestión de la comunicación en las empresas son:

- Medios digitales corporativos, como un sitio web, *blog*, *microsites* de productos y servicios, perfiles en redes sociales.
- Diferentes medios de transmisión de información, desde redes sociales hasta *blogs*.
- Sistemas de plataforma *online*, redes sociales y herramientas de análisis de visitas.
- Plataformas de monitorización y análisis de *internet* y redes sociales (*Google Alerts* y *Hootsuite* por ejemplo).
- Aplicaciones móviles para teléfonos y tabletas, que promuevan una navegación rápida y eficaz desde cualquier lugar.
- Plataformas de gestión de proyectos o *cloud-working*, que permitan a los distintos colaboradores organizar sus propias tareas y los proyectos en equipo, a la vez que cada uno puede monitorear el avance y evaluar el resultado.
- Herramientas digitales de recursos humanos, que permitan gestionar nóminas, reclutamiento y selección de personal, así como *e-learning* para capacitaciones.
- Herramientas de gestión digital de características más concretas, en función de la actividad de cada empresa o negocio.

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	Sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental e interdepartamental	Departamental	Oral
			Escrita
			Digital
		Interdepartamental	Oral
			Escrita
			Digital

Tabla 7. *Sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental e interdepartamental. Elaboración propia*

### 4.7.3 Impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo

Está claro que una comunicación efectiva impacta de manera positiva en la satisfacción de los trabajadores, y por ende la productividad se ve beneficiada al tener trabajadores contentos y con un buen rendimiento.

El tomar en cuenta a los trabajadores en la planeación de las estrategias de una compañía, aumenta considerablemente la satisfacción del trabajador, ya que se siente parte de la empresa al poder opinar sobre las decisiones que se toman en la empresa. Asimismo una adecuada comunicación repercutirá en que los trabajadores puedan desarrollar de una mejor manera sus actividades y por ende el logro de objetivos se dará de manera eficaz; así como también, eficientar la realización de cada una de las actividades encomendadas a cada uno de los trabajadores, logrando más y mejores resultados en la empresa.

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales

del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: las necesidades, los valores y los rasgos personales. (Robbins, 1998, pág. 78)

Una vez definido lo que es la satisfacción en el trabajo, se dividirá en 2 subdimensiones: la productividad y el compromiso organizacional. (Véase Tabla 8)

### Productividad

La productividad laboral se expresa como un índice, que ayuda a expresar el rendimiento de una persona o compañía.

La productividad en el trabajo es la potencia que permite movilizar determinada cantidad de medios de producción para obtener cierta cantidad de producto. En otras palabras, la fuerza productiva del trabajo puede medirse mediante la proporción entre el producto que se obtiene y el tiempo de trabajo empleado. (Gestión , s/f, pág. 1)

Los trabajadores productivos se caracterizan por lo siguiente:

- Toman decisiones sin contradecir a sus jefes.
- Suelen empatizar y comunicarse con sus compañeros, no importando su lugar en la jerarquía empresarial. Si son encargados de un grupo, saben llevar un estilo de liderazgo democrático.
- Manejan bien las emociones y son capaces de dominar las situaciones de presión.
- Están dispuestos a asumir riesgos.
- Actúan sin pedir nada a cambio.

- Trabajan por mejorar la empresa, siendo para ellos menos importante el beneficio personal.

Bajo estas características se puede confirmar que es de vital importancia velar por tener trabajadores productivos, ya que ellos son los que impulsarán al cumplimiento eficaz de los objetivos de la organización, reduciendo tiempos y costos. Haciendo también que todos los procesos se den de manera positiva, erradicando los errores y pérdidas en la empresa.

Las características de la productividad en equipos de trabajo:

- Tienen un método de trabajo definido que siguen todos los miembros.
- Miden la eficacia y rentabilidad de sus proyectos.
- Dan importancia a la productividad de cada uno de sus miembros.
- Potencian la comunicación para evitar problemas y son ágiles compartiendo información de los miembros del grupo.
- Utilizan el correo electrónico como herramienta de comunicación externa.
- Optimizan procesos y organizan la información a través de las TIC.

Para evaluar la productividad se tomarán en cuenta tres aspectos:



#### a) Rendimiento y desempeño

Los sistemas de medición del rendimiento individual se podrían implementar simplemente con datos de rendimiento obtenidos de los sistemas de información organizativos. Las evaluaciones del rendimiento se suelen calificar como objetivas, pues son fácilmente verificables por cualquier otra persona. El alto rendimiento, se conforma con cantidad pero también con calidad. Para medir dicha calidad se incorporan conceptos como excelencia, aportación de valor, expectativas de los clientes.

Tres determinantes clave en el alto rendimiento individual:

1. Las competencias. Entendidas como los conocimientos, habilidades, experiencias y otras competencias necesarias para un rendimiento de éxito en el puesto de trabajo.
2. La motivación a esforzarse para la obtención del rendimiento.

3. Las restricciones del contexto que inciden en el rendimiento. Falta de herramientas o equipos adecuados, información deficiente. (Gómez J. H., s/f, pág. 1)

## Desempeño

El concepto del desempeño estima la manera en que se cumplen las tareas y funciones encomendadas a un trabajador. La evaluación del desempeño en ocasiones, es insuficiente para considerar el mérito de un empleado:

- Cómo se gestiona la información
- La actitud de colaboración que se adopta con los compañeros
- El uso de la cortesía y amabilidad con los clientes

Los estándares de desempeño no se fijan tan fácilmente. Se desprenden del análisis de puestos, y de los comportamientos que se consideran adecuados en el desempeño de los mismos. Basándose en las funciones y responsabilidades asignadas al puesto, se puede establecer qué elementos son esenciales y deben ser valorados en el desempeño de dicho puesto. Se fijan así los estándares de desempeño que se tratan de evaluar después a través de las mediciones de los sistemas de evaluación. (Gómez J. H., s/f, pág. 1)

Los sistemas de evaluación al desempeño individual se implementan a través de dos sistemas:

1. Directos: Observación directa
2. Indirectos: Entrevistas de evaluación, información de los supervisores

Las evaluaciones del desempeño son más subjetivas, pues con frecuencia podrían generarse diferencias de apreciación según la persona que realiza la evaluación. El

desempeño comprometido del empleado se puede calificar cuando el trabajador ayuda a los compañeros, apoya de manera activa a la organización, respeta las reglas.

#### b) Eficiencia

Se define como la combinación entre calidad y productividad. La eficiencia muestra la profesionalidad de una persona competente que cumple con su deber de una forma asertiva realizando una labor impecable. Un trabajador eficiente aporta tranquilidad a cualquier jefe que siente que puede delegar y confiar en su trabajo bien hecho.

Para que un trabajador sea realmente eficaz, tiene que ser responsable no sólo con la realización adecuada de una función, sino también, cumplir con los tiempos marcados.

La eficiencia muestra la capacidad de un ser humano que a través de la práctica de la experiencia ha perfeccionado una técnica hasta el punto de ser muy eficaz, es decir, la eficiencia es un aprendizaje que se adquiere sumando la información teórica al entrenamiento práctico. (Nicuesa, 2014, pág. 1)

Para realizar un trabajo de forma eficaz, la persona tiene que tener muy claro cuál es su objetivo y cumplir con un plan de acción de acuerdo a esa meta. Otro valor añadido a la eficiencia es el modo de ser de un trabajador, es decir, se volara más a un trabajador que además de eficiente es humilde, un buen compañero que ayuda a los demás, con capacidad de superación; es por eso que tener una ética personal sólida es básico para ser eficiente en el contexto laboral.

#### c) Competitividad

Capacidad que tiene una persona para aprovechar sus recursos, con el fin de obtener mayor rentabilidad que otras personas que se desenvuelven en su misma área.

Un trabajador competitivo busca satisfacer los objetivos de la empresa y mejorar su rendimiento. Ser competitivo, involucra a tener un alto auto concepto de sí mismo, percibirse como alguien capaz de ayudar sin perder la ambición propia, lo cual es un estímulo que acerca al cumplimiento de las metas propuestas.

Ser competitivo y solidario a la vez, involucra inmediatamente tener un alto auto concepto de sí mismo, percibirse como alguien capaz de ayudar sin perder la ambición propia, es un estímulo que nos acerca al cumplimiento de nuestras metas. (Rodríguez, 2013, pág. 1)

Se puede encontrar dos tipos de competencia laboral, la positiva y la negativa:

- **Competencia Positiva:** La competencia positiva se da cuando un trabajador demuestra sus capacidades con el fin de ayudar al logro de los objetivos de la empresa, de manera conjunta, sin necesidad de menospreciar a los demás o realizando una competencia desleal. En este tipo de competencia se tiene que regir por los códigos de ética de la empresa y por los propios valores de cada trabajador.
- **Competencia Negativa:** Nace cuando la competitividad laboral se vuelve agresiva, cuando todos los empleados o parte de ellos luchan de manera encarnizada y desleal por lograr destacar por encima de los demás. El objetivo suele ser comúnmente la obtención de un ascenso o de un puesto de trabajo mejor. Algunos de los trabajadores consideran que para lograr dicho objetivo es necesario atacar a los compañeros, algo que es perjudicial para el ambiente laboral.

## Compromiso Organizacional

Es el grado en que el trabajador se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Lo cual significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico.

Asimismo el compromiso organizacional se define como la creencia en las metas y valores de la organización, y teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, desear seguir siendo miembro de la misma.

Se pueden distinguir tres tipos de empleados en función de su compromiso con la organización:

- *Lovemarks*: Son aquellos empleados muy comprometidos con la empresa debido a la grata experiencia laboral.
- Los convertibles: No están tan comprometidos con la organización pero podrían llegar a estarlo si su experiencia laboral mejora.
- Los desenganchados: No están comprometidos con la organización, comprometerlos con la empresa sólo será posible si se llevan a cabo grandes actuaciones. (Martínez, 2016, pág. 1)

El compromiso organizacional se divide en tres componentes:

- Compromiso afectivo: Hace referencia a los vínculos emocionales que los empleados crean con la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso están orgullosos de pertenecer a la organización.
- Compromiso de continuación: Se refiere a los lazos establecidos resultantes del apego de carácter material. El empleado está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, esfuerzo, e incluso, dinero en la organización y dejarla sería perderlo todo.

- Compromiso normativo: Esta última dimensión del compromiso organizacional tiene que ver con el sentimiento individual de obligación de permanecer en la empresa. Es algo propio del empleado, con origen en los valores inculcados desde la infancia o incluso en las primeras experiencias laborales. (Martínez, 2016, pág. 1)

Para evaluar el compromiso organizacional se dividirá en:



#### a) Cultura Interna

Se define a la cultura interna como un conjunto de ideas, percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, tradiciones, normas, valores y formas de interacción dentro y entre los grupos de una organización y que en conjunto forman la identidad de la empresa, con el fin de fomentar la integración del personal y procurar un buen clima organizacional.

La cultura interna es lo que diferencia una organización de otra, asimismo puede generar sentido de pertenencia entre sus integrantes al compartir un conjunto de sentimientos, objetivos laborales y profesionales dentro de la empresa donde se trabaja.

- Ideas: Conceptos actuales en la organización sobre el progreso y la eficiencia de la producción, sobre la relación entre las personas, la motivación que la organización consiga inducirles para que hagan bien su trabajo, así como el uso del tiempo que la organización establezca con fines productivos.
- Normas: Son el conjunto de instructivos que, a diferencia de las ideas, no se limitan a movilizar el pensamiento de los trabajadores, sino que sirven para que los comportamientos de ellos y de la organización tengan referencias acerca de lo conveniente y lo inconveniente de lo aconsejable y lo desaconsejable, de lo permitido y lo prohibido.
- Valores: Creencias en las que se basa y rige la organización, es decir, el fundamento moral de la compañía. Una organización necesita tener valores en los que creer, tales como la ética de los negocios, el cumplimiento del trabajo, el deseo de superación, etc.

Las características de la cultura interna son las siguientes:

- La responsabilidad e independencia que posee cada individuo.
- El control que existe hacia los empleados.
- El grado de identidad e identificación que posee los empleados con la organización.

- El sistema de incentivo que tiene una empresa con sus empleados que permite que estos trabajen con un mejor rendimiento y optimismo para lograr los objetivos planteados por la empresa.
- El ánimo que posee los empleados por innovar y mejorar la prestación de servicios donde laboran y asumir el riesgo de la misma.
- El grado de tolerancia que posee los integrantes de la empresa para resolver los diferentes problemas que se pueden suscitar y buscan un ambiente tranquilo, respetuoso y sano para ellos mismos y los clientes o visitantes.

#### b) Clima Organizacional

Se entiende por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en cualquier lugar de trabajo. El clima organizacional son las percepciones que poseen los trabajadores del ambiente que es vivido en el contexto laboral, pudiendo este repercutir de manera positiva o negativa en el desarrollo de las actividades de la organización. Existen diferentes tipos de variables que forman el clima organizacional como: físicas, estructurales, sociales, personales, entre otros y, las mismas son percibidas por el individuo y definen su forma de intervenir en la organización.

Se puede encontrar dos tipos de clima organizacional:

- El clima organizacional positivo: Se da cuando las relaciones laborales dentro de la empresa son óptimas entre los trabajadores, los gerentes y demás responsables.

- El clima organizacional negativo: Se da por diversas dificultades gerenciales, falta de comunicación, o por diferencias personales entre algunos empleados, lo cual afecta directamente la calidad y relaciones de trabajo.

Algunas de las características del clima organizacional son las siguientes:

- Espacio físico: Lugar donde se encuentra la infraestructura organizacional y donde laboran las personas.
- Estructura: Organigrama sobre el cual se organizan los trabajadores de la empresa según sus tareas, obligaciones y horas de trabajo.
- Responsabilidad: Sentido de compromiso, productividad, puntualidad, capacidad de toma de decisiones.
- Identidad: Sentido de pertenencia y de identidad que deben sentir los trabajadores hacia la organización en la cual laboran.
- Comunicación: Comunicar e intercambiar información es importante para el pleno desarrollo de las actividades de una organización. La comunicación produce entre el personal una sensación de confianza, diálogo, intercambio de opiniones y sugerencias e, incluso, fomenta las relaciones diplomáticas y cordiales entre los agentes internos y externos de la empresa.
- Capacitación: Es una excelente manera de incentivar a los integrantes de la organización y de fomentar el desarrollo empresarial y personal.
- Liderazgo: Quienes tienen la responsabilidad de dirigir y ser cabeza de una dependencia o departamento deben mostrarse como personas responsables, comprometidas y capaces de motivar e incitar a su equipo para hacer cada día mejor su trabajo.

- Motivación: Forma parte de la cultura de una organización fomentar el bienestar y motivación de su equipo de trabajo a través de diferentes estrategias como, ofrecer un espacio de trabajo limpio e iluminado, dar bonos especiales por productividad, respetar los días libres o de descanso, incentivar la competitividad, entre otros.

### c) Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia es la satisfacción de un trabajador al sentirse parte integrante de la empresa, el trabajador, de este modo, se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como pares.

De igual manera, hace que el trabajador desarrolle una actitud consciente respecto a otros trabajadores, en quienes se ve reflejado por identificarse con sus valores y costumbres. Asimismo confiere una conducta activa del trabajador que está dispuesto a defender su grupo y a manifestar su adhesión, apoyo o inclusión a la organización de manera pública.

El sentido de pertenencia es hacer sentir a los trabajadores que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la firma donde prestan sus servicios. Esto con el fin de que si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella pues difícilmente se muerde a la mano que da de comer.

Este mismo fortalece el sentimiento de que todos son uno, es como decir que todos se pertenecen mutuamente y por tanto se deben ayudar entre sí. Si bien, a un trabajador se le es fiel y se le cumple cabalmente con todo lo prometido, termina por adoptar una identidad y una seguridad, que con el tiempo se fortalecerá, haciendo sentir al trabajador más seguro,

elevando de esta manera sus sentimientos sociales que lo hacen estar más dispuesto a continuar con las normas de convivencia y de la empresa.

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	Impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo	Productividad	Rendimiento y Desempeño
			Eficiencia
			Competitividad
		Compromiso organizacional	Cultura Interna
			Clima Organizacional
			Sentido de Pertenencia

Tabla 8. *Impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo. Elaboración propia*

## **CAPÍTULO 5. MARCO METODOLÓGICO**

### **5.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación lleva a cabo la observación y evaluación de fenómenos y establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizada, así como también demuestra el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento. Dicho enfoque revisa las suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis y propone nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras.

Existen 3 tipos de enfoque de la investigación:

1. Cuantitativo
2. Cualitativo
3. Mixto

Esta investigación tendrá un enfoque cuantitativo ya que representa un conjunto de procesos secuenciales y probatorios, es decir, cada etapa precede a la siguiente y no se puede brincar o eludir pasos.

Se plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno y sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas, para así plantear una o varias hipótesis, en futuras investigaciones, y someterlas a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados; “si los resultados corroboran la hipótesis o son congruentes con éstas, se aporta evidencia su favor, si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis” (Hernández, 2014, pág. 5).

La característica cuantitativa más importante de esta investigación es que la recolección de datos se fundamenta en la medición, es decir, se miden las variables o conceptos contenidos en la hipótesis. La recolección se lleva a cabo utilizando procedimientos estandarizados, es decir se pueden medir, y los fenómenos estudiados pueden observarse o referirse al mundo real. Debido a que los datos son producto de mediciones, se presentan mediante números o cantidades, y se deben analizar con métodos estadísticos.

## 5.2 Tipo de la investigación

Para poder establecer el tipo de esta investigación se tiene que definir por el manejo de variables y el alcance de la misma.

El manejo de variables puede ser una investigación de corte:

- “Experimental: Es cuando el investigador manipula las variables.
- No experimental: Es cuando no se manipulan las variables”. (Durán, 2019, pág. 1)

Esta investigación es de carácter no experimental ya que en ningún momento se pretende manipular las variables, esto con el propósito de obtener resultados lo más reales posibles a la situación en que se encuentra la comunicación en el CCU.

En cuestión del alcance de la investigación, de acuerdo al tipo de hipótesis, se pueden realizar estudios:

- Experimentales: Es cuando nunca se han hecho estudios anteriores al caso de investigación, es decir no existe ningún antecedente de investigación, algún estudio previo, algún parámetro que pueda ayudar a determinar el problema de la investigación. (Durán, 2019, pág. 1)

- **Descriptivos:** Es cuando ya se han realizado estudios previos y existen instrumentos para poder medir las variables de la investigación y el objetivo es comprobar una cualidad del fenómeno. Se busca especificar las propiedades las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (Hernández, 2014, pág. 92)
- **Correlacionales:** Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Para evaluar el grado de asociación entre las variables primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. En esta investigación hay una fuerte relación entre una variable independiente y una variable dependiente. (Hernández, 2014, pág. 93)

Esta investigación tiene un alcance descriptivo, ya que existen estudios previos al tema e incluso existe un instrumento de investigación, los cuales dan un parámetro para poder desarrollar el instrumento adecuado para esta investigación, con el cual se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refiere.

### **5.3 Sujetos de estudio**

Aquí el interés se centra en quiénes se van a investigar, es decir, los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio, lo cual depende del planteamiento y los alcances de la investigación. Se tiene que establecer la población o universo y posteriormente la muestra, la cual puede ser probabilística o no probabilística.

La población o universo es el conjunto de todos los seres que van a ser estudiados y sobre los cuales se pretende generalizar los resultados, es decir una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Ahora bien, la muestra es un subgrupo de la población, es decir, que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población o universo. Las muestras se categorizan en dos grandes ramas:

- Probabilísticas: En este tipo de muestras todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos por la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo o análisis. (Hernández, 2014, pág. 175)
- No Probabilísticas: En esta, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores, y desde luego las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Hernández, 2014, pág. 176)

Se tomará una muestra de los trabajadores a través de la calculadora de muestra propuesta por *SurveyMonkey* (SurveyMonkey, 2019) (Véase Figura 26)



Figura 26. Calculadora de tamaño de muestra. (SurveyMonkey 2019)

El sujeto de estudio de esta investigación son los Empleados del CCU:

- Población o Universo: 229 empleados
- Muestra Probabilística- Representativa: 53 empleados

Esto quiere decir que se aplicará una encuesta a 53 empleados del CCU los cuales serán elegidos por el autor de esta investigación. Se elegirán a los coordinadores de cada área así como a los empleados administrativos, ya que ellos son los que tienen mayor injerencia y uso de la comunicación dentro del CCU y aplicando a ellos el instrumento de evaluación, se podrán obtener datos más precisos y apegados a la situación real de la comunicación interna del CCU.

Cabe hacer mención que todas las actividades para el levantamiento de datos se harán mediante una encuesta de forma individual a cada uno de los entrevistados a través de la plataforma digital de Google Formularios; de manera personal se irá con cada uno de los trabajadores en su área de trabajo, solicitándole que conteste la encuesta, esto para de alguna

manera asegurar que sea el propio trabajador el que conteste todas las preguntas, siempre cuidando la integridad de cada uno de los sujetos de estudio.

Es de suma importancia mencionar que los directivos de las empresas que deciden participar en un proceso de auditoría de las comunicaciones necesitan asumir esta actividad con toda la seriedad y responsabilidad. Una auditoría que no cuente con el respaldo y apoyo decidido de los directivos está condenada al fracaso. Por ello se buscó el apoyo de la Directora General del Complejo Cultural Universitario la Lic. Luz María Novoa Flandes para poder llevar a cabo la Auditoría de manera formal y responsable.

Los trabajadores, igualmente, deben conocer exactamente en qué va a consistir este proceso, a fin de que brinden su colaboración y no vean en ella una amenaza de despido, potenciales sanciones, ni ascensos. Así se realice una auditoría interna o externa el personal debe estar dispuestos a colaborar, especialmente los que sean elegidos para las encuestas. Para esto, se extiende una formal y explícita explicación, dirigida a cada personal, haciendo hincapié a la confianza en que las acciones posteriores redundarán en beneficio de los trabajadores y que el anonimato de los entrevistados está garantizado. Del mismo modo, todas las personas que realizan la auditoría deben estar en condiciones de poder explicar, lo más clara y preciso posible los objetivos de la investigación.

#### **5.4 Técnicas e instrumentos**

En este apartado se definirá la técnica e instrumentos que se usarán para la recolección de datos, lo cual implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzca a reunir datos con un propósito específico.

Existe una gran variedad de instrumentos o técnicas cuantitativas para medir y recolectar los datos, es decir, “asignar números, símbolos o valores a las propiedades de objetos o eventos de acuerdo a las reglas”. (Hernández, 2014, pág. 199)

La técnica a usar en esta investigación es la Auditoría a la Comunicación Interna, la cual de acuerdo a Varona (1994) cada perspectiva de una Auditoría se puede medir con diferentes instrumentos.

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos fundamentales, confiabilidad, validez y objetividad.

Los instrumentos que se utilizarán en esta investigación son el *Checklist* y la Encuesta.

“La primera dimensión de una auditoría que es denominada Perspectiva Funcionalista tiene por objeto la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro” (Varona, 1994, pág. 3).

En el nivel macro se evalúa:

- La estructura formal e informal de la comunicación.
- La comunicación interdepartamental.
- La comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización.

En el nivel micro se evalúa:

- Las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles.

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	Estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los canales de comunicación	Formal	Organigrama
			Canales Formales
			Flujos Informativos
		Informal	Relaciones Personales
			Canales Informales
			Flujos Informativos
	Sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental e interdepartamental	Departamental	Oral
			Escrita
			Digital
		Interdepartamental	Oral
			Escrita
			Digital
	Impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo	Productividad	Rendimiento y Desempeño
			Eficiencia
			Competitividad
Compromiso organizacional		Cultura Interna	
		Clima Organizacional	
		Sentido de Pertenencia	

Tabla 9. Operacionalización de Variables. Elaboración propia

Los métodos que se usan en las auditorías de la comunicación para la recolección de información y su análisis dentro de la perspectiva funcionalista son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de

experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes. De acuerdo a la presente investigación, solo se utilizarán dos:

1. El cuestionario: El cuestionario es el instrumento más usado en la realización de una auditoría de la comunicación organizacional, esto se debe primordialmente a que el cuestionario permite recoger mayor información de más gente y de una manera más rápida y económica en comparación a otros métodos. Así como también el análisis de la información puede ser más objetivo y rápido mediante el análisis estadístico. Los tres cuestionarios más conocidos, como ya se mencionó anteriormente, son: El ICA, (International Communication Association) Communication Audit (1971); el Cuestionario de Auditoría de la comunicación de Cal W. Downs y traducido al español por F. Varona (1991); y el LTT Communication Audit de Osmo Wiio (1974). (Varona, 1994, pág. 6)
2. Checklist: Se puede definir como una lista enumerada de los elementos necesarios para realizar cierta actividad. Una vez que se vayan cumpliendo esos elementos de la lista se deben marcar para que así se sepa con claridad y rapidez que se cumplen los objetivos. Ganando así en eficiencia y facilidad a la hora de realizar un seguimiento. Ayudan en la organización empresarial, reducción de posibles errores (generalmente humanos) y asegurar así una mayor seguridad de los procesos. (ISO Tools, 2018, pág. 1)

Ahora bien, la técnica que se utilizará en la presente investigación es: La Auditoría a la Comunicación Interna, la cual permite conocer las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación de la organización y constituye el paso obligado para la realización de un plan estratégico consistente que prevalezca en el buen funcionamiento de la organización y en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Los beneficios más destacados al aplicar una Auditoría de Comunicación interna son:

- La mejora de las relaciones entre todo el personal

- Un uso más eficiente de los espacios destinados a la comunicación formal
- Disminución del uso de la comunicación informal
- La incorporación de tecnología en comunicaciones que torne más eficientes los procesos de comunicación
- La revisión y consolidación de las normas, valores, costumbres, etc. (la cultura organizacional)

Asimismo Varona (1994) señala que además de estos beneficios tangibles, “existen otros menos notorios en el corto plazo, como la especificación de variables que dificultan relaciones más duraderas en la empresa y la posterior mejora de un sistema integral de mecanismos de cohesión en todos los niveles.” (Varona, 1994, pág. 62)

A continuación se da un ejemplo de cuestionario para realizar una auditoría a la comunicación interna, cabe hacer mención que este cuestionario no será el que se utilizará en esta investigación, sin embargo, sirvió de base para crear las preguntas del cuestionario que será utilizado en esta investigación; para esto se exponen una serie de preguntas y así conocer el nivel de comunicación interna existente en una organización. Sin embargo en el capítulo 5.3.2 se establece la serie de preguntas que el autor redactó para formar la encuesta que se realizará a la muestra representativa ya establecida en capítulos anteriores.

¿Qué herramientas de comunicación interna se están utilizando y en qué porcentaje?  
 Valoración que tiene este departamento de cada una de ellas (siendo 1 muy bajo y 5 muy alto)

- Intranet
- Revista digital

- Reuniones aleatorias
- Manual de bienvenida
- Revista interna impresa
- Jornadas de puertas abiertas
- Convención anual
- Tablón de anuncios
- Teléfono de información
- Reuniones con la dirección
- Buzón de sugerencias
- Etcétera

FODA completo realizado de la comunicación interna existente en la compañía.

- ¿Existe una política de *marketing* interno en la empresa?
- ¿Qué valor se le da en la empresa al rumor frente a la información oficial de la empresa? ¿Existe el rumor?
- En la elaboración de la comunicación externa, ¿se ha pensado en el cliente interno y la cultura corporativa?
- Contenidos que se piensa que debe tener el portal del empleado.
- ¿Existe gestión interna de la marca?
- ¿Se ha hecho *outdoor training*? ¿Cuántos y con qué frecuencia?
- ¿Existe una definición clara de la política a seguir en la comunicación interna?
- Personas que integran el área de comunicación interna.

- ¿Existe un plan de comunicación interna? En caso negativo, ¿cuándo se tiene previsto realizarlo?
- ¿Qué actitudes son las más valoradas en los mandos intermedios de su organización?
- El sentido de pertenencia de los empleados a la empresa es...
- ¿Qué se debería mejorar en la política de comunicación interna?

El reto de los mandos intermedios para mejorar la comunicación está en

- Procesos y contenidos.
- Habilidades
  - ¿Los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la empresa?
  - ¿Se conocen en profundidad los cambios organizativos de la compañía?
  - ¿Se suelen comunicar los motivos de la rotación del personal?
  - ¿Todos los departamentos actúan igual y al unísono en política de comunicación interna?
  - ¿Qué duración suelen tener las reuniones de trabajo?
  - Los resultados con éxito, ¿cómo se comunican?
  - ¿Existen planes de carrera y/o desarrollo profesional?
  - ¿Cómo se informa del futuro y tendencias del mercado a los empleados?
  - ¿Existen los diferentes manuales de procesos de trabajo?
  - Nivel del predominio en la cultura corporativa del «nosotros» frente al «yo».
  - Breve informe de cómo nos gustaría ver el departamento de comunicación interna dentro de un año.

Los objetivos básicos que son necesarios abordar para la realización de un estudio de este tipo son:

- Determinar la eficacia de los distintos procesos, canales y soportes de comunicación internos.
- Medir constantemente si los distintos públicos internos de la organización han recibido los mensajes clave.
- Determinar las demandas de comunicación interna insatisfechas de los miembros de la organización.
- Detectar a miembros clave de los distintos niveles y áreas de la organización que puedan integrarse en una Red de Facilitadores Internos.
- Establecer la relación más eficaz entre contenidos y canales y soportes de comunicación internos.
- Desarrollar un sistema de medición confiable para determinar la eficacia de nuestras comunicaciones internas.
- Desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación Interna. (Comunicólogos, s/f, pág. 10)

Existe una gama importante de métodos para organizar adecuadamente toda la información que se recaude de una auditoría; estos métodos permiten la sistematización y clasificación de todos los datos, en este sentido, existe un esquema sencillo, el cual está compuesto por cuatro variables

1. Realidad y/o diagnóstico
2. Identidad
3. Comunicación
4. Imagen

### 5.4.1 Lista de comprobación (*checklist*)

Las listas de control, listas de chequeo u hojas de verificación son formatos creados para evaluar el cumplimiento de una lista de acciones o actividades, así como para recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática de una actividad en específico. Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante.

La lista de comprobación que se utilizará en esta investigación con el objetivo de evaluar la comunicación interna en el CCU, es la siguiente:

INDICADORES	ITEMS
Organigrama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conozco perfectamente bien como está organizado el CCU, quienes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, etc.</li> <li>2. Tu Jefe directo te ha explicado claramente las funciones de tu puesto y tus límites y responsabilidades.</li> <li>3. Siempre estoy bien enterado de los reglamentos, normas y políticas del CCU.</li> </ol>
Canales Formales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conozco los canales formales que puedo utilizar en el CCU.</li> <li>2. La información que recibo por medio de los canales formales es en tiempo y forma.</li> <li>3. Existe un Plan de Comunicación concreto que detalla los canales de comunicación que existen en el CCU.</li> </ol>
Flujos Informativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro del CCU (jefe- colaborador, colaborador- jefe).</li> <li>2. Se emiten informes que dan a conocer a los empleados la situación de la organización.</li> <li>3. Los directivos y coordinadores se comunican eficazmente.</li> </ol>
Relaciones Personales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pienso que hay buena relación entre las diferentes áreas y empleados.</li> <li>2. Tienes roces constantemente con otros empleados.</li> <li>3. Convives en actividades extra laborales con otros empleados.</li> </ol>
Canales Informales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La comunicación del CCU se produce entre los empleados en pasillos o reuniones de café.</li> <li>2. Aparición de rumores.</li> <li>3. La información se transmite principalmente de boca a boca.</li> </ol>

Flujos Informativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Platico confiadamente con mis compañeros y jefe de área.</li> <li>2. Por medio de pláticas me entero de mayor información.</li> <li>3. Platicando me entero de opiniones o insatisfacciones de los empleados.</li> </ol>
Oral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Platicas con tu jefe inmediato y con los empleados de tu misma área.</li> <li>2. Realizan reuniones continuamente con tus compañeros de área.</li> <li>3. Realizas llamadas con tus compañeros de área.</li> </ol>
Escrita	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizan algún tipo de comunicación escrita entre los compañeros de área.</li> <li>2. Tienen un control de memorándums de tu área.</li> <li>3. Realizan tarjetas escritas para comunicarte con tus compañeros.</li> </ol>
Digital	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intranet corporativa, emails entre colaboradores de la misma área.</li> <li>2. Grupo de <i>WhatsApp</i>.</li> <li>3. Mensajes a través de alguna aplicación digital <i>WhatsApp, Facebook, Instagram, Telegram</i>.</li> </ol>
Oral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Platicas con empleados de otras áreas.</li> <li>2. Realizan reuniones periódicas con otros departamentos.</li> <li>3. Realizas llamadas con otros departamentos.</li> </ol>
Escrita	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene el CCU Tablón de Anuncios y/o folletos informativos.</li> <li>2. Tienen un control de <i>memorándums</i>.</li> <li>3. Realizan tarjetas informativas con otras áreas.</li> </ol>
Digital	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Intranet</i> corporativa, emails entre colaboradores de diferentes áreas.</li> <li>2. Grupos de <i>WhatsApp</i>.</li> <li>3. Mensajes a través de alguna aplicación digital <i>WhatsApp, Facebook, Instagram, Telegram</i>.</li> </ol>

### 5.4.2 Encuesta

Una encuesta es un instrumento que se utiliza dentro de los diseños de una investigación en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, respetando el entorno y el fenómeno donde se recaba la información. Las respuestas a esta encuesta se obtienen realizando un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra dirigida definida bajo los intereses del autor.

Cabe mencionar que para el diseño de la encuesta se realizó primero una prueba piloto a tres trabajadores del CCU elegidas al azar, esto para verificar que su entendimiento y formulación de las preguntas fueran correctas. Las observaciones de las tres personas fueron las siguientes:

Se realizó la prueba piloto a tres personas seleccionadas por el autor, las cuales son de un perfil interesantes ya que se seleccionaron con el objetivo que de acuerdo a su perfil pudieran aportar las observaciones necesarias al instrumento, cabe mencionar que fueron dos mujeres y un hombre con terminación en la Licenciatura en Comunicación, Psicología y Comunicación respectivamente. Lo cual aportó algunas observaciones que beneficiaron al mejoramiento de la estructura de la encuesta; las observaciones que se aportaron fueron las siguientes:

✚ Usuario 1 – Licenciado en Comunicación:

- La opción 2 de la escala creo que quedaría mejor sólo: En desacuerdo.
- Observación a la pregunta 8: ¿A qué te refieres con "transparente" debes ser más específico.
- Observación a la pregunta 20: ¿Hay clientes internos y externos? No comprendo.
- La 33 y la 12 se parecen un poco.

Creo que en general está bien redactado y estructurado. Debes tomar mucho en cuenta a quién va dirigida la encuesta por los adjetivos y sujetos que llegues a ocupar en cada una de las preguntas... puede llegar a tomarse mal y eso hace que no respondan de manera cien por ciento transparente.

✚ Usuario 2 – Licenciada en Comunicación:

- La 15 se me hace ambigua, hay una serie en la que hablas de calidad entonces sería bueno que pusieras "calidad entendida cómo".
- En la 24 creo que la palabra es retroalimentación.
- En la 26 y algunas otras preguntas podrías empezar con "considero que".
- En la 31 es muy directo pides que den la respuesta que realmente tú debes sacar entonces la pregunta sería "considero que los superiores propician un clima de confianza... "
- La 33 y 35 son lo mismo que la 12 entonces checa eso.
- Y en general veo que no hay un orden y pienso que sería mejor si empiezas con las preguntas referentes al giro del lugar la misión etc... y después ya desglosas a calidad y clima.

✚ Usuario 3 – Licenciada y Maestra en Comunicación:

- ¿Cuál comunicación? ¿Interpersonal, interna, con el usuario?
- Correctas, ni incorrectas.
- Los cuáles serán utilizados para el desarrollo de una tesis de maestría.
- ¿No te interesaría la antigüedad en el puesto?

➤ Preguntas:

1. Te refieres a que las cosas se hagan/ o se hagan bien.
2. A mi jefe le preocupa que exista un buen ambiente de trabajo, y hace muchas cosas por mantenerlo de esa forma.

3. Mi jefe siempre busca motivar y reconocer mi trabajo y se preocupa por mi desarrollo personal y profesional.
4. Bien.
5. Mi jefe se preocupa mucho por mi capacitación y actualización de conocimientos y....
6. Se toman en cuenta mis opiniones y sugerencias acerca...
7. Se me permite hacer.... Acerca de la información que recibo. (checa en la redacción primera o tercera persona)
8. La información que circula entre sus compañeros del mismo nivel es directa y accesible. ¿por qué entiende que es transparente? Te refieres a honesta o a que todos la saben por igual.
11. Me parecen efectivos, suficientes y oportunos los reconocimientos ...
15. Pienso que los cambios que se implementan en la organización son positivos y...
21. En mi equipo cada persona sabe exactamente que se espera de ella... (Sus funciones, tareas....) quita el “es decir” y ponlo entre paréntesis.
22. Mi jefe toma en cuenta mis opiniones para establecer los objetivos y metas, realizando para ello un trabajo colaborativo.
24. Recibo información de mi jefe sobre mi desempeño. (Primera o segunda persona)
36. Conozco a detalle el organigrama de mi organización...
37. Sé perfectamente a qué se dedica la organización, quienes son sus usuarios y cuál es su misión y visión.

En base a estas observaciones y otras que el autor detectó al momento de aplicar la prueba piloto, fue que se mejoró y dio como resultado la encuesta final.

Para la aplicación de la encuesta final, se tomará una muestra de los trabajadores que corresponden a 53 empleados en las áreas internas (5 subdirecciones y 14 coordinaciones) del CCU, con un total de 229 empleados.

La encuesta que se utilizará en esta investigación es la siguiente:

### Encuesta de Diagnóstico

El propósito de esta encuesta es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la comunicación en el CCU- BUAP.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas. Cuando se habla de “organización” se refiere al CCU, y cuando se habla de “jefe” se refiere a tu jefe inmediato.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión. **Esta encuesta es totalmente confidencial** y sus resultados serán meramente experimentales, los cuales serán utilizados para el desarrollo de una tesis de maestría.

Por favor califique cada frase, de acuerdo a la siguiente escala:

5	Estoy totalmente de acuerdo. Así pasa siempre aquí. Es verdad en un 100%
4	Estoy de acuerdo. Pasa, pero no es siempre, puede mejorar.
3	Estoy indeciso, en ocasiones sucede. Ha pasado, pero no es lo común. No sé la respuesta.
2	No estoy de acuerdo, eso no sucede aquí. No pasa así. Creo que al contrario.
1	Estoy totalmente en desacuerdo, nunca ha pasado así, ni creo que pasará.

### CULTURA INTERNA

1. Estoy satisfecho con la manera en que la organización estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales.
2. Mi jefe (a) reconoce los esfuerzos adicionales que hago en mi trabajo.
3. Me parecen efectivos los reconocimientos que la empresa otorga a su personal por experiencia, compromiso, puntualidad, etc.
4. Cuento con la información que necesito (oportunamente) para la realización eficiente y correcta de mi trabajo.
5. Cuento con el equipo y recursos necesarios para efectuar mi trabajo adecuadamente.

6. Pienso que esta es una organización que apoya el desarrollo y progreso de su personal en general.
7. Pienso que los cambios que se implementan en la organización son positivos y me gusta colaborar para que se lleven a cabo sin problemas.
8. Los cambios que ha tenido la organización han producido resultados positivos.
9. Creo que la mayoría del personal de la organización está dispuesto a colaborar en los cambios que se requieren.
10. Las personas con quienes me relaciono en mi trabajo saben lo que es la calidad y cómo lograrla, además de que contribuyen para hacerlo.
11. La organización ha difundido de forma correcta y permanente la idea de calidad entre el personal y como lograrla, además de mantener informados a todos de cómo vamos en este aspecto.
12. El personal y la organización está convencida de la importancia de servir al cliente y hace todo lo posible por lograrlo.

#### RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO

13. En mi equipo cada persona sabe exactamente que se espera de ella en materia de trabajo (sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos, etc.).
14. Mi jefe(a) toma en cuenta mis opiniones para establecer los objetivos y metas de trabajo, realizando para ello un trabajo colaborativo.
15. Considero que he cumplido siempre con mis objetivos de trabajo, y en ocasiones hasta los he mejorado.
16. Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño.

#### COMPETITIVIDAD

17. A mi jefe (a) lo que más le interesa son los resultados, es decir que las cosas se realicen de manera correcta.
18. A mi jefe (a) le preocupa que exista un buen ambiente de trabajo y hace muchas cosas por mantenerlo de esa forma.
19. Mi jefe (a) siempre busca motivar y reconocer mi trabajo, y se preocupa por mi desarrollo personal y profesional.
20. Estoy satisfecho con la capacitación que me ha brindado la organización para el buen desempeño en mi trabajo.
21. Mi jefe (a) se preocupa mucho por mi capacitación y actualización de conocimientos, y busca oportunidades para implementarlas.
22. Se toman en cuenta mis opiniones y sugerencias acerca de la capacitación que se da en la organización.
23. Se me permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibí.

24. La información que circula entre mis compañeros del mismo nivel es honesta y transparente.

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

25. Pienso que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la organización.
26. Considero que existen buenas relaciones de trabajo entre mi jefe (a) y yo.
27. He observado que los diferentes directivos de la organización se llevan bien y colaboran entre sí.
28. El personal de mi área tiene metas comunes y realiza un trabajo de verdadero equipo para lograrlas.
29. Existe coordinación de esfuerzo y colaboración entre todas las personas que integramos las áreas en la organización.
30. La organización impulsa y ayuda suficientemente la formación de equipos de trabajo
31. Considero que mis superiores y compañeros propician un clima de confianza para hablar sobre problemas personales.
32. Hay integración y coordinación entre mis compañeros del mismo nivel para la solución de tareas o problemas.

#### EFICIENCIA

33. Las instrucciones que recibo de mi jefe son claras.
34. Mi jefe da la información de manera oportuna.

#### SENTIDO DE PERTENENCIA

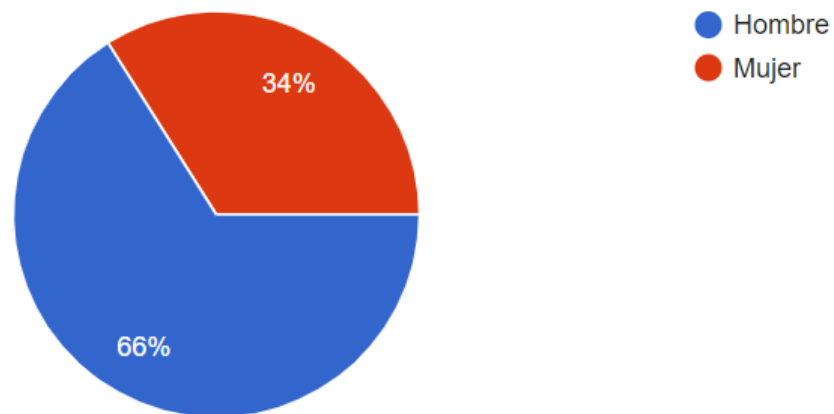
35. Conozco a detalle cómo está estructurada la organización, quiénes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, etc.
36. Sé perfectamente a que se dedica la organización, quienes son sus usuarios, a donde va y qué pretende lograr a mediano y largo plazo.
37. Siempre estoy bien enterado de los reglamentos, normas y políticas de la organización.
38. Se me brinda atención cuando voy a comunicarme con mi jefe.
39. Los comentarios o sugerencias que le hago a mis superiores son tomados en cuenta.
40. Mis superiores me hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.

## CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez realizadas las encuestas a cada uno de los empleados, se analizarán de manera general los resultados que de este instrumento de evaluación se pudieron obtener. Se mostrarán de manera gráfica las respuestas de cada una de las preguntas, esto para una mayor comprensión y visualización de estos, y así su lectura pueda realizarse de forma adecuada para su análisis.

### Sexo

53 respuestas

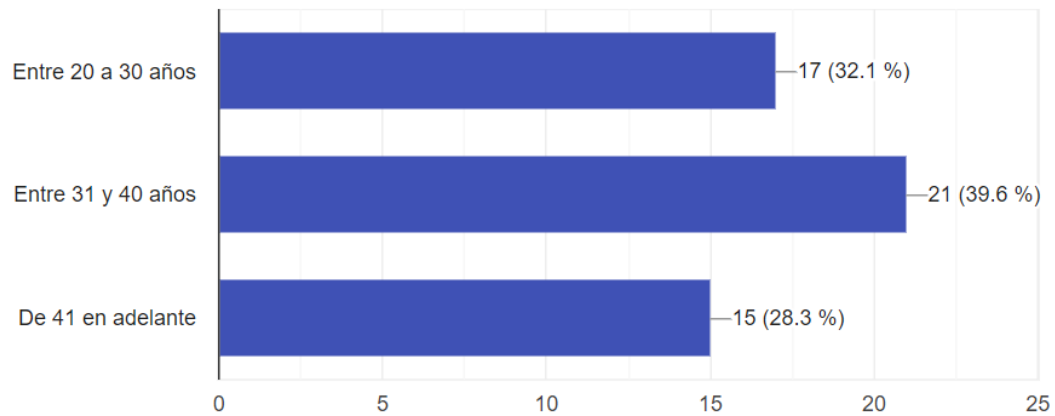


Gráfica de sexo de los trabajadores encuestados.

En esta gráfica se puede observar que de todos los encuestados, el 66% (35 trabajadores) son hombres y el 34% (18 trabajadoras) son mujeres, concluyendo que la mayoría de los empleados son hombres.

## Edad

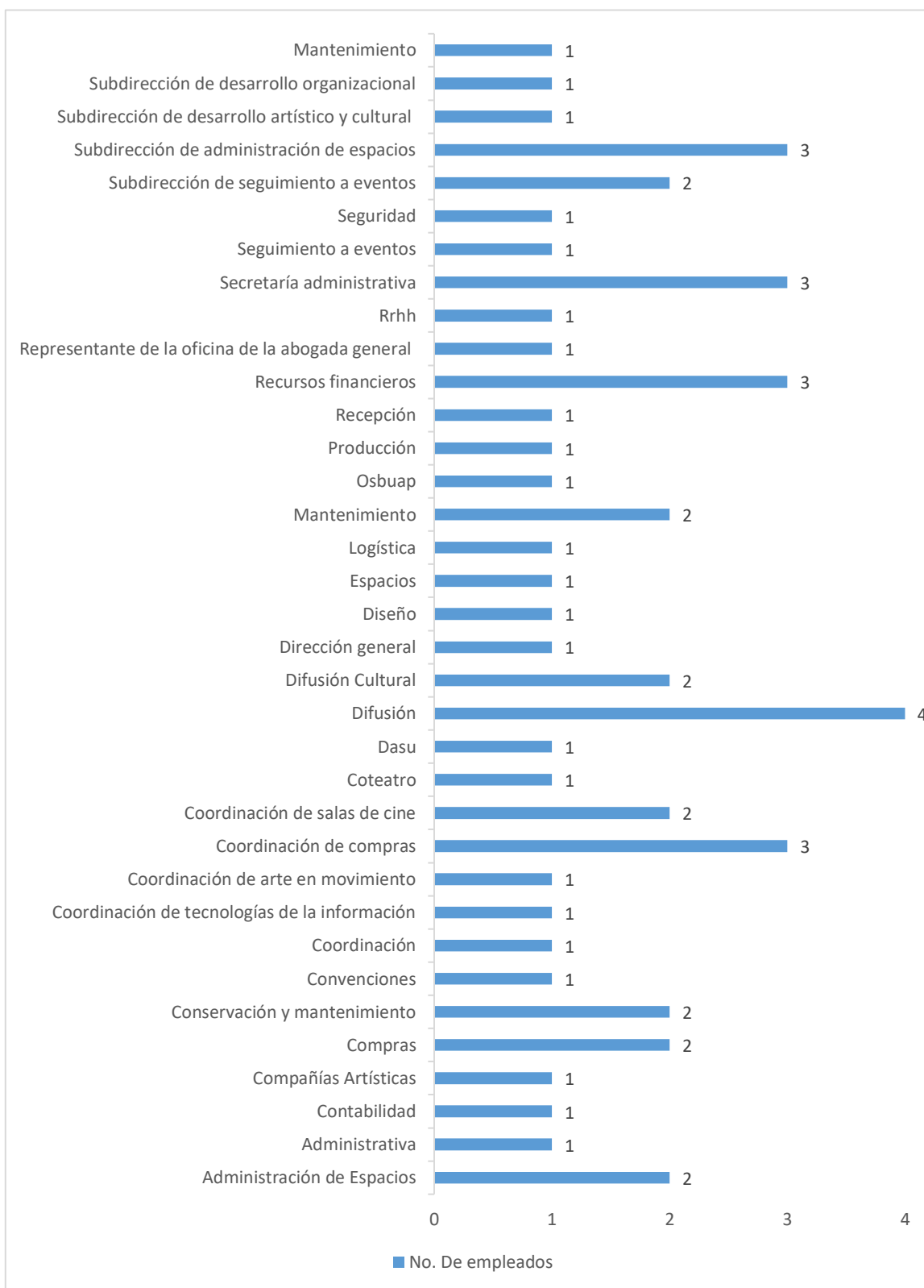
53 respuestas



Gráfica de edad de los trabajadores encuestados.

En cuestión de la edad, 17 empleados tienen una edad de 20 a 30 años, 21 empleados con edad de entre 31 y 40 años y 15 empleados de 41 años en adelante. La mayoría de empleados son adultos y jóvenes, haciendo notar con esto que cada vez más los jóvenes ocupan puestos administrativos en el CCU y que la mayoría de gente grande decide jubilarse.

## Área a la que pertenezco.

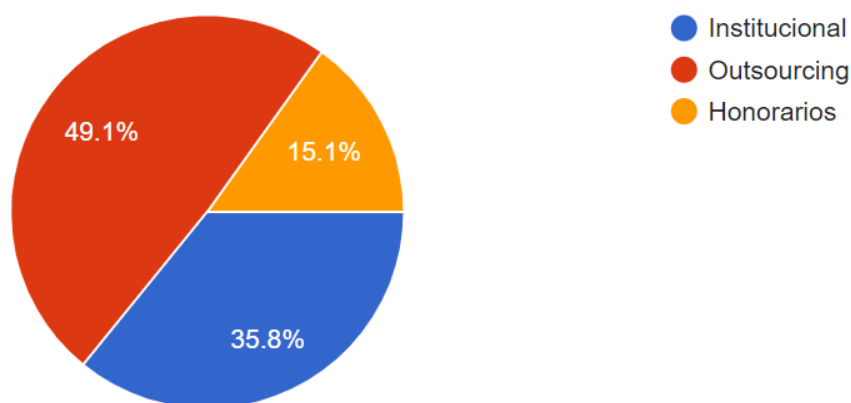


Gráfica de área a la que pertenecen los trabajadores encuestados.

Aquí se puede observar que todos no saben el nombre concreto del área a la que pertenecen, cada encuestado nombró el área a la que pertenece como él la conoce o a escuchado que se nombra, con esto se puede observar que hay una falta de información de las descripciones de puestos y de áreas, así como información acerca de las diferentes áreas del CCU.

## Tipo de nómina

53 respuestas

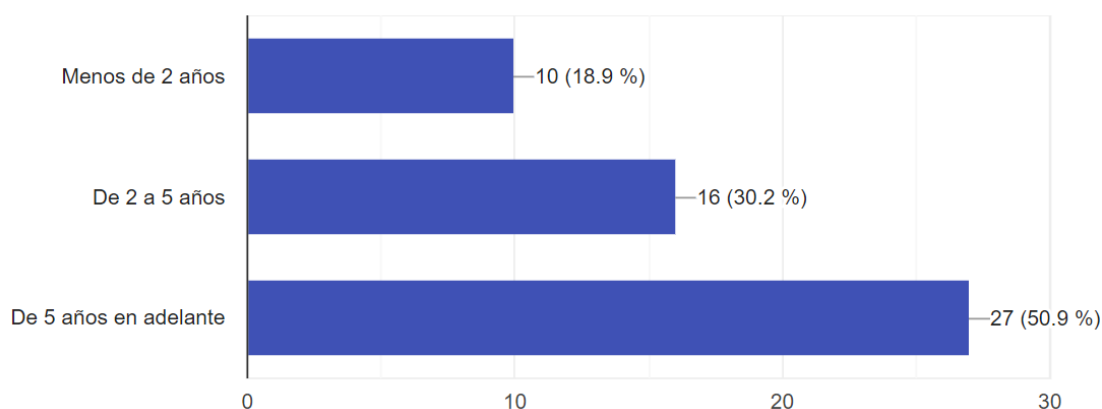


Gráfica del tipo de nómina a la que pertenecen los trabajadores encuestados.

La forma en que se contrata a cada uno de los empleados, 26 empleados son contratados a través de la nómina *Outsourcing*, 19 con nómina institucional y ocho empleados contratados por honorarios, esto es preocupante ya que los empleados contratados por honorarios, no gozan de ninguna prestación o seguro médico, así como los contratados por *Outsourcing* tienen las prestaciones mínimas y un seguro social que en comparación a los institucionales es de menor calidad. Con esto se puede decir que los empleados no se sienten parte de la BUAP al no pertenecer a la nómina Institucional, y con esto no den un buen desempeño en sus actividades, así como salarios bajos.

## Antigüedad en el puesto.

53 respuestas



Gráfica de antigüedad en el puesto de los trabajadores encuestados.

Los años que llevan laborando los empleados del CCU se dividen de la siguiente manera: 27 empleados llevan laborando más de 5 años, 16 empleados de 2 a 5 años y 10 menos de 2 años, esto quiere decir que la mayoría de los empleados ha logrado conservar su empleo por más de 5 años, pero la mayoría de estos son de nómina institucional. Por lo que se puede deducir que si bien hay muchos empleados laborando por largo tiempo en el CCU, también hay un número considerable de empleados nuevos, que llevan menos de 2 años en la organización, por lo que el tener un buen número de empleados nuevos con lleva a empleados inexperimentados, los cuales pueden cometer errores en los procedimientos debido a la falta de conocimiento sobre los procesos de la organización.

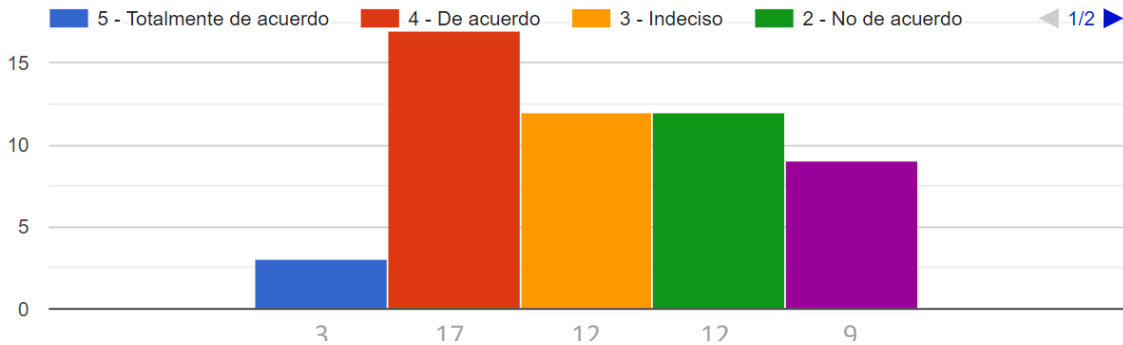
### 6.1 Por preguntas

A partir de la siguiente tabla (Tabla 10), inician las preguntas que darán indicadores del estado de la comunicación interna en el CCU. Asimismo se presenta una tabla en la cual se puede observar que pregunta evalúa al indicador. (Véase Tabla 10)

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTA N°
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	Estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los canales de comunicación	Formal	Organigrama	35
			Canales Formales	13
			Flujos Informativos	36 37
		Informal	Relaciones Personales	26 27 31
			Canales Informales	38 39
			Flujos Informativos	24 40
	Sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental e interdepartamental	Departamental	Oral	29
			Escrita	30
			Digital	11
		Interdepartamental	Oral	16 23 33
			Escrita	4
			Digital	32 34
	Impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo	Productividad	Rendimiento y Desempeño	1 5 10
			Eficiencia	12 17 28
			Competitividad	2 15 19
		Compromiso organizacional	Cultura Interna	3 6 7 20 21
			Clima Organizacional	9 18 25
			Sentido de Pertenencia	8 14 22

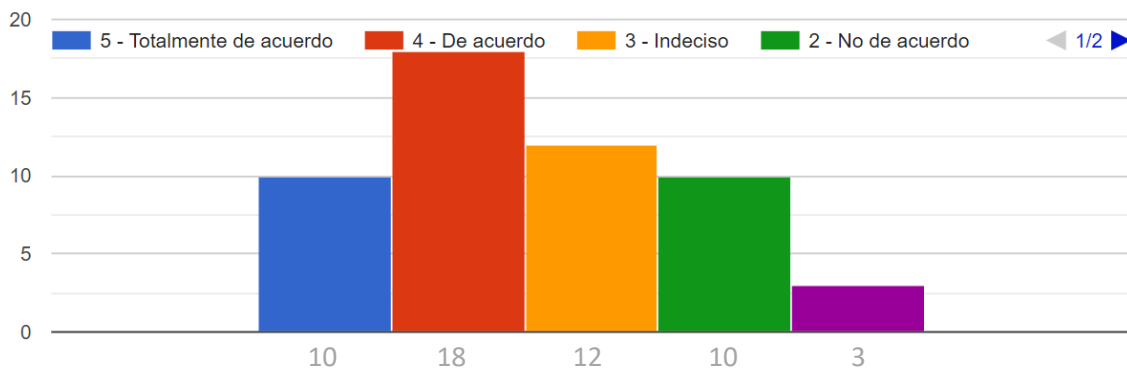
Tabla 10. Número de pregunta de acuerdo al indicador. Elaboración propia

1. Estoy satisfecho con la manera en que la organización estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales.



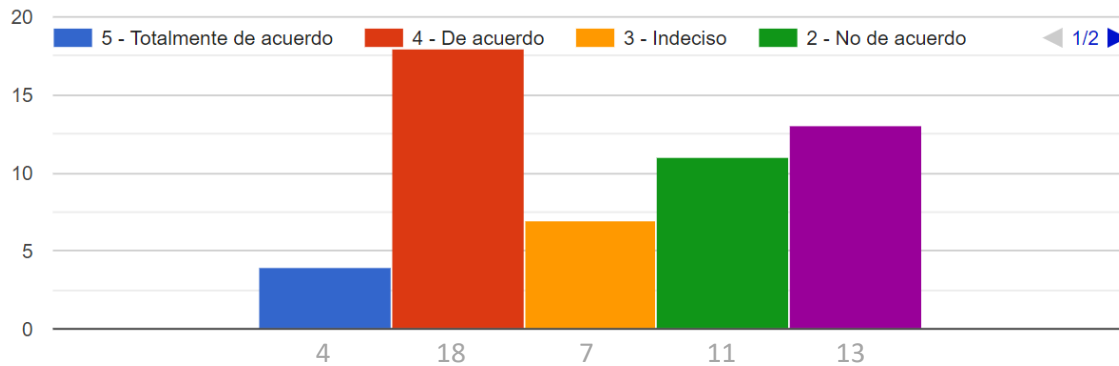
Se puede ver que la mayoría está de acuerdo en que la organización estimula de manera satisfactoria a cada uno de los empleados, así como también reconoce los esfuerzos adicionales de cada uno de ellos. Aunque en segundo lugar están indecisos y no de acuerdo, esto es un foco del cual se debe tener cuidado debido a que si es un número considerable los empleados que no están de acuerdo. Se puede tomar como un área de oportunidad para prestarle mayor atención a los estímulos y/o reconocimientos hacia los empleados. Los estímulos y reconocimientos forman parte esencial para crear un sentido de pertenencia en el empleado así como también es factor para poder aumentar el rendimiento y la eficiencia de ellos.

2. Mi jefe(a) reconoce los esfuerzos adicionales que hago en mi trabajo.



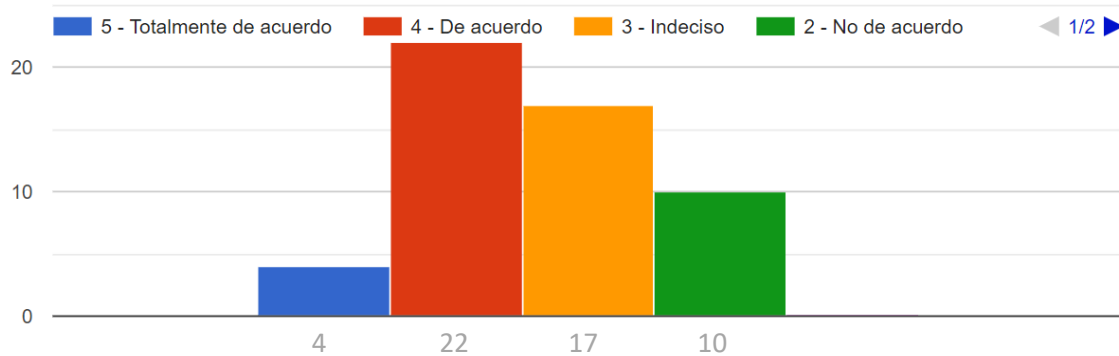
Se puede observar que un gran número de empleados está de acuerdo en que su jefe inmediato si reconoce sus esfuerzos adicionales, esto quiere decir que no forzosamente los reconocimientos se dan de manera material o monetaria si no con un reconocimiento verbal el empleado es agradecido y reconoce la atención. Sin embargo un porcentaje menor no opina lo mismo, porque tal vez ellos esperan el reconocimiento de manera monetaria o material, o ni siquiera de manera verbal lo reciben.

### 3. Me parecen efectivos los reconocimientos que la empresa otorga a su personal por experiencia, compromiso, puntualidad, etc...



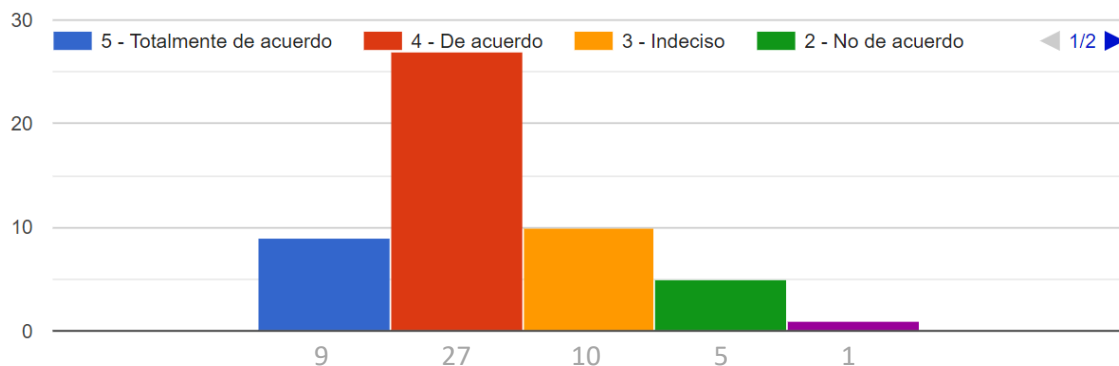
Los reconocimientos extra laborales que otorga una empresa a sus empleados, son de gran importancia para aumentar la actitud y compromiso del trabajador, estos se ven reflejados en el desempeño del empleado que se es reconocido, dando estímulos que tal vez no signifiquen un gasto monetario considerable a la empresa pero que si otorga un beneficio mayor al funcionamiento y el alcance de objetivos de la organización. Es interesante observar que la mayoría de los empleados está de acuerdo con los reconocimientos pero también gran parte está totalmente en desacuerdo, es una diferencia bastante grande, que se puede deducir que si les das reconocimientos a los trabajadores te beneficia, pero si no les das te afecta en mayor porcentaje.

4. Cuento con la información que necesito (oportunamente) para la realización eficiente y correcta de mi trabajo.



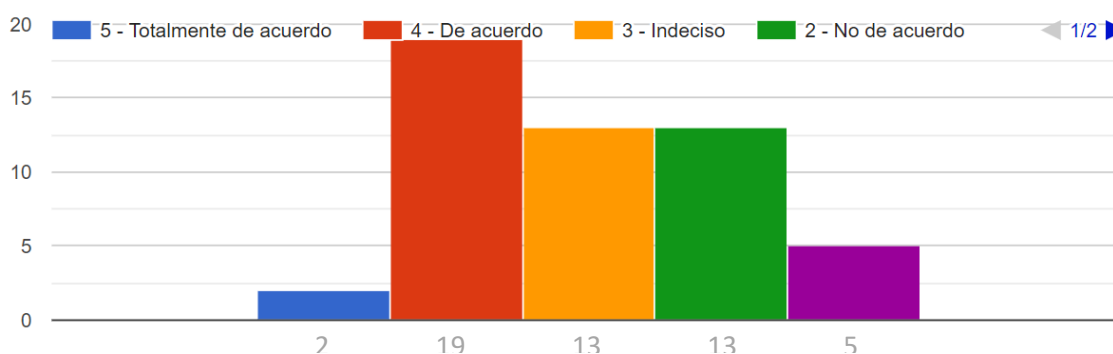
La información que se proporciona a los empleados para que realicen sus funciones es de vital importancia para el buen funcionamiento de los procesos, así como la capacitación para el adecuado manejo de dicha información. En el CCU los empleados están de acuerdo que si se les otorga la información para que ellos puedan cumplir sus objetivos, aunque algunos no supieron responder, debido a que no tiene claramente que información es la que requieren para que realicen su trabajo, ya que ellos han venido trabajando sin necesidad de que les proporcionen una información en concreto y las funciones que realizan son monótonas y rutinarias.

5. Cuento con el equipo y recursos necesarios para efectuar mi trabajo adecuadamente.



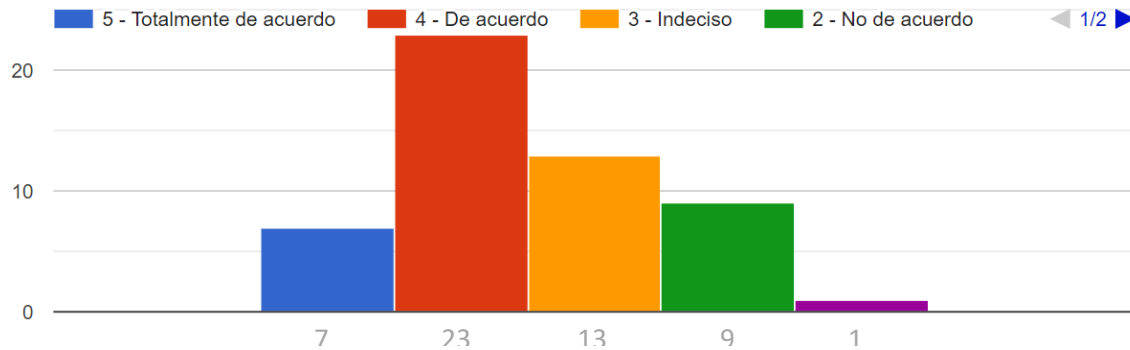
Está claro que este no es un problema en el CCU, ya que la gran mayoría opina que cuenta con los recursos necesarios para poder llevar a cabo sus labores, esto pudiera referirse a que es una organización pública que genera recursos propios, y que el recurso económico no es un problema en esta organización para adquirir los equipos necesarios para las actividades laborales de todos los trabajadores.

#### 6. Pienso que ésta es una organización que apoya el desarrollo y progreso de su personal en general.



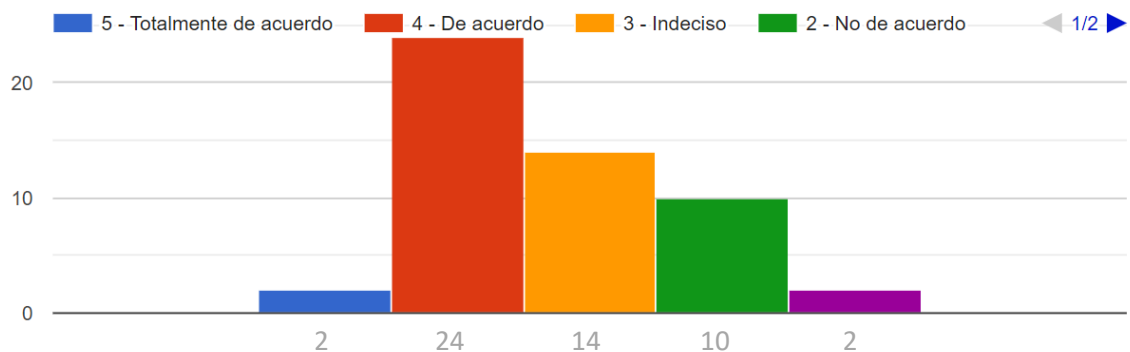
El apoyo al personal para el buen desarrollo y progreso de cada uno de ellos es pieza clave para generar los conocimientos necesarios y el desempeño eficiente de los trabajadores. Si la empresa apoya al desarrollo de sus trabajadores, obtendrá beneficios en el buen desarrollo y alcance de sus objetivos. Los empleados en el CCU opinan que sí se otorga apoyo para el desarrollo de su personal, aunque un porcentaje considerable no está de acuerdo o está indeciso ya que tal vez nunca han recibido algún apoyo para su desarrollo laboral.

7. Pienso que los cambios que se implementan en la organización son positivos y me gusta colaborar para que se lleven a cabo sin problemas.



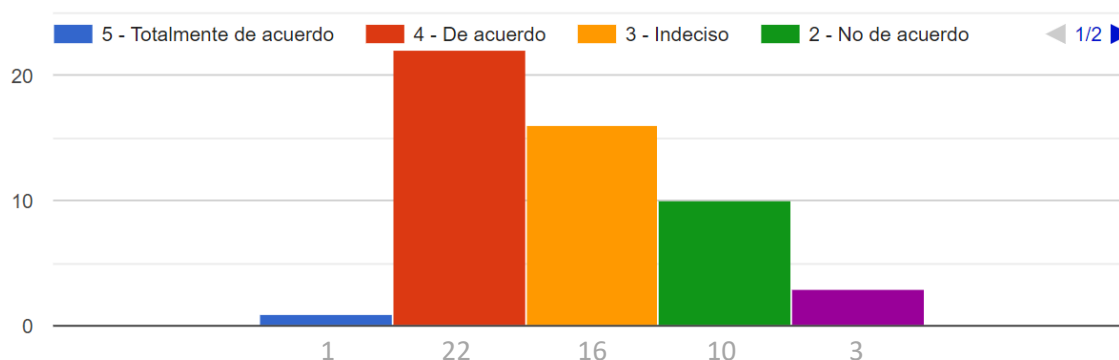
La colaboración de los empleados para llevar a cabo cambios en la empresa es primordial, ya que dichos cambios se dan de mejor manera cuando se involucra al empleado, escuchar sus opiniones ayudan a crear de manera adecuada los cambios propuestos para la organización. Y lograr que la mayoría de los empleados opine que los cambios son positivos es de gran utilidad para la empresa, ya que ellos mismos serán los que promuevan positivamente dichos cambios y hagan que sus resultados se den de mejor manera y más rápidamente.

8. Los cambios que ha tenido la organización han producido resultados positivos.



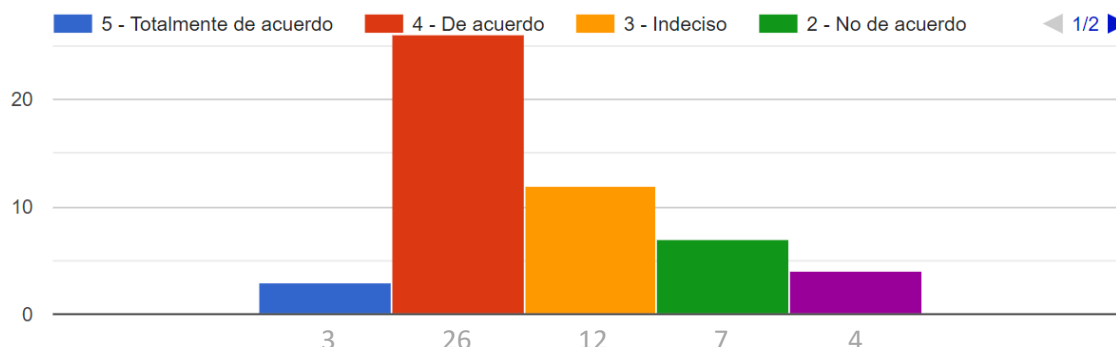
El crear un resultado positivo de cambios en una organización es gran parte producto de una sinergia entre los empleados y los directivos o creadores de dichos cambios, esto ayuda a que los futuros cambios se implementen de una manera más rápida y confiable. La gran mayoría de los empleados del CCU reconocen que los cambios efectuados en esta organización han dado resultados positivos de manera general. Esto es beneficioso para gestionar el buen clima laboral de la organización.

9. Creo que la mayoría del personal de la organización está dispuesto a colaborar en los cambios que se requieren.



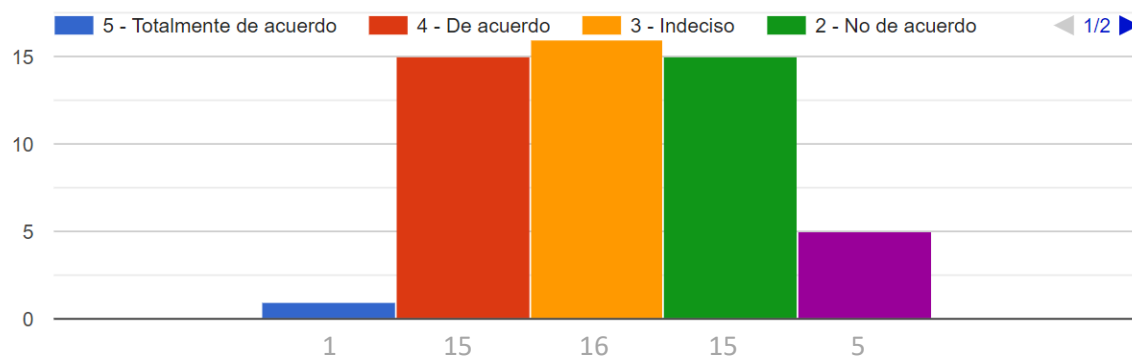
El contar con empleados comprometidos y dispuestos a colaborar en los cambios de una organización, es fundamental para la efectividad de dichos cambios. Los empleados del CCU piensan que la gran mayoría de los empleados están dispuestos a colaborar en el logro de objetivos en cuanto a los cambios que lleve a cabo la organización. Esto crea un clima adecuado en la organización.

10. Las personas con quienes me relaciono en mi trabajo saben lo que es la calidad y cómo lograrla, además de que contribuyen para hacerlo.



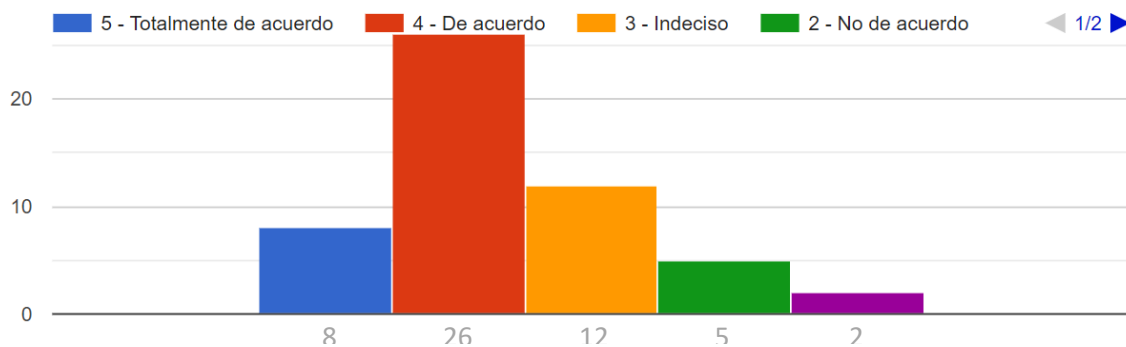
La calidad en el trabajo es un concepto muy ambiguo entre los trabajadores del CCU, ya que no todos tienen el mismo concepto de calidad, debido a que la organización no se ha dado a la tarea de difundir lo que es la calidad en base a los objetivos de la misma. Aunque la mayoría de los empleados del CCU están de acuerdo en que las personas saben lo que es la calidad, otro porcentaje considerable está indeciso, debido a que ellos saben que no todos los trabajadores tienen el mismo concepto de calidad.

11. La organización ha difundido de forma correcta y permanente la idea de calidad entre el personal y cómo lograrla, además de mantener informados a todos de cómo vamos en este aspecto.



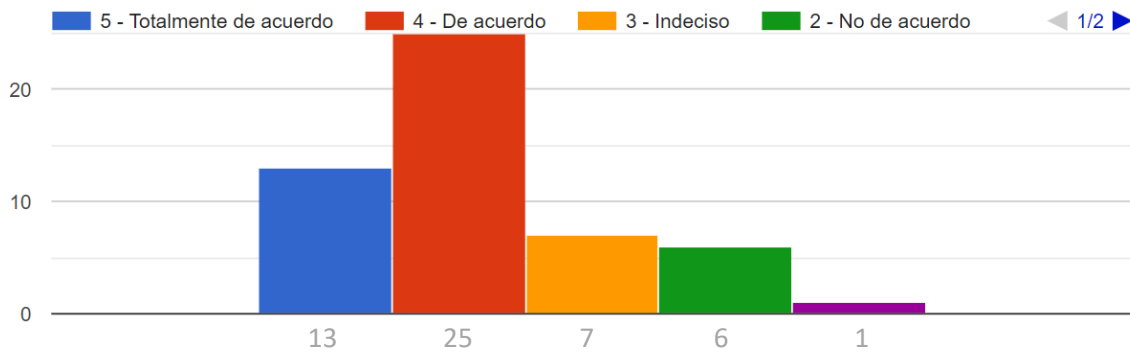
Como se mencionó en la afirmación anterior, se puede detectar una falta de difusión de lo que es calidad por parte de la empresa; mientras los directivos no dejen claro lo que es calidad en base a los objetivos, los empleados tendrán un concepto muy distinto de la misma, y cada uno de ellos tratará de lograrla de acuerdo a sus intereses y personalidad. Se puede notar que la mayoría esta indecisa debido a esta falta de claridad en el concepto de calidad.

## 12. El personal y la organización está convencida de la importancia de servir al cliente y hace todo lo posible por lograrlo.



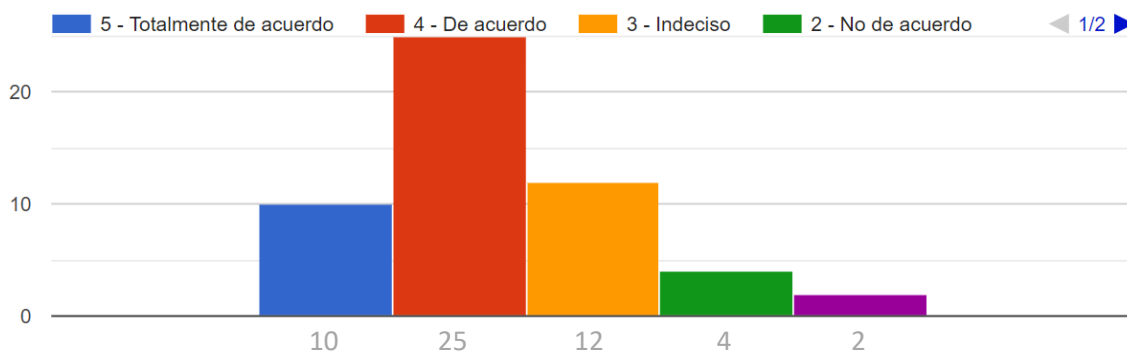
El objetivo principal del CCU es servir al cliente, ya que es una organización que ofrece el servicio de renta de espacios y la difusión de la cultura, esto quiere decir que en todo momento el empleado está en contacto con el cliente, es por eso que es menester resaltar la importancia del buen servicio al cliente, y se puede percibir que la gran mayoría de los trabajadores saben de la gran importancia de darle valor al servicio al cliente, esto es bueno para el logro del cumplimiento de los objetivos, eficiencia y competitividad del CCU.

13. En mi equipo cada persona sabe exactamente que se espera de ella en materia de trabajo (sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos, etc...).



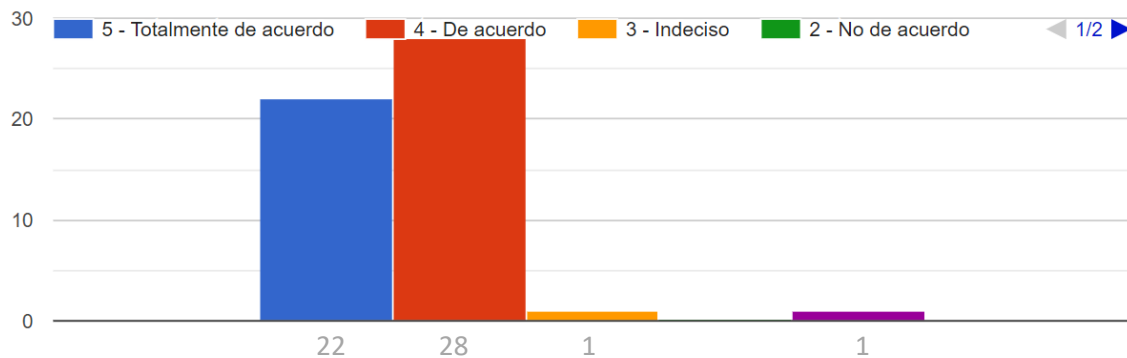
Cuando los trabajadores tienen claro sus objetivos, la eficiencia, rendimiento y desempeño se logra de una forma correcta, sin embargo esto no quiere decir que la organización sea la que comunique a los empleados sus funciones y objetivos, si no que el propio trabajador deduce sus metas y el mismo crea sus mecanismos, objetivos y procedimientos para el logro de estas. Tal es el caso del CCU que la mayoría de los trabajadores dice que su equipo de trabajo si tiene claro sus funciones, tareas y objetivos, una vez que cada equipo de trabajo crea propiamente estas funciones, y no las establece la organización que sería lo correcto.

14. Mi jefe(a) toma en cuenta mis opiniones para establecer los objetivos y metas de trabajo, realizando para ello un trabajo colaborativo.



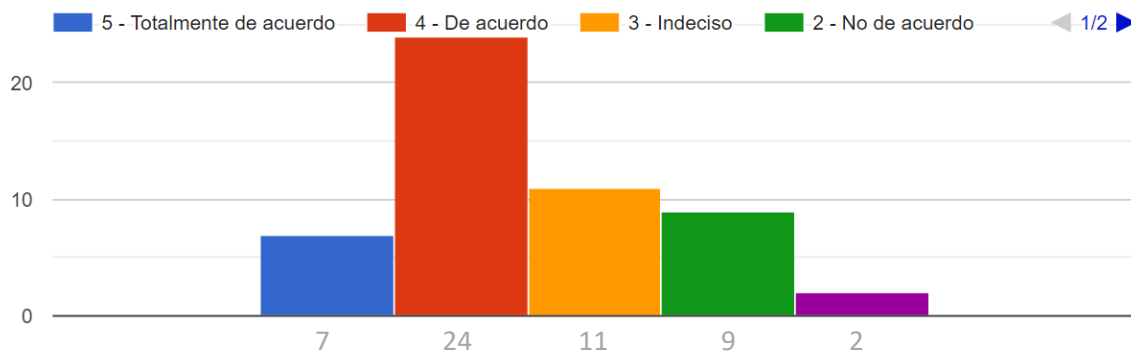
Está claro que cada área establece sus objetivos y metas de trabajo en conjunto con sus trabajadores, esto debido a que en la pregunta se evaluó al jefe directo, es decir al jefe de área, sin embargo de manera general, la alta dirección no realiza nada de lo antes mencionado, dando con esto una duplicidad de actividades y una confusión de obligaciones laborales entre cada uno de los departamentos del CCU. La toma de opiniones y el trabajo colaborativo entre áreas es nulo.

15. Considero que he cumplido siempre con mis objetivos de trabajo y en ocasiones hasta los he mejorado.



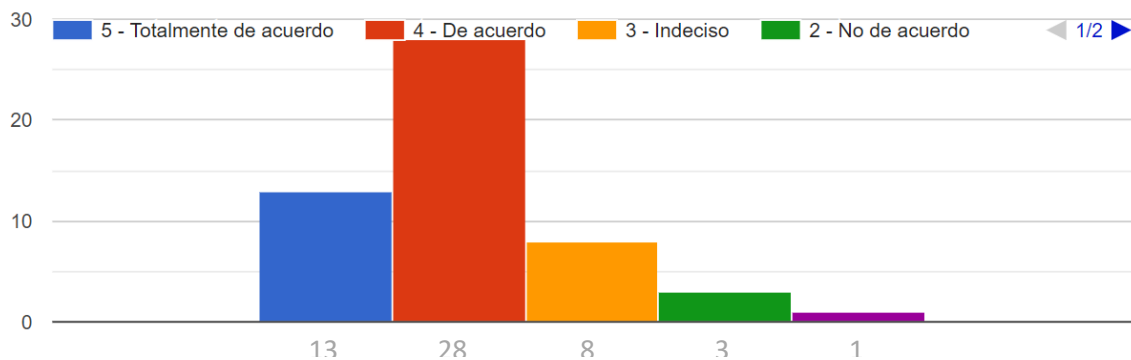
La autoevaluación en cuestión del desempeño se considera que siempre será positivo, ya que cada quien hace su esfuerzo para lograr sus objetivos y así permanecer en el puesto de trabajo, aspirando a mejores oportunidades y/o puestos laborales dentro de la empresa. Asimismo es positivo que todo trabajador piense bien de sí mismo, sin caer en la soberbia, esto para que aunado al incentivo de la empresa se dé una mayor inspiración al desempeño del trabajador.

## 16. Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño.



La retroalimentación es parte fundamental para el mejoramiento del desempeño de un trabajador, sin este, puede caer en lo rutinario, sin aspiraciones a mejorar. Se observa que la retroalimentación de los jefes de área hacia los trabajadores es buena, ya que la mayoría opina que si existe retroalimentación de su jefe, con esto el empleado se incentiva para mejorar su eficiencia y competitividad, y en sinergia con los demás trabajadores, lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

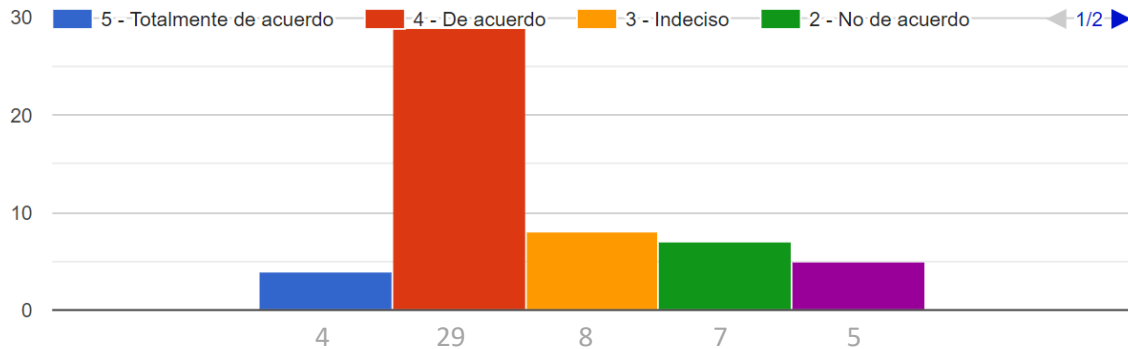
## 17. A mi jefe(a) lo que más le interesa son los resultados, es decir, que las cosas se realicen de manera correcta.



Ahora bien, la intención de que las cosas se hagan bien para así lograr los resultados esperados por parte del jefe de área, es menester en una organización, pero al enfocarse en solo el cumplir objetivos sin dar algún incentivo a los trabajadores o algún tipo de

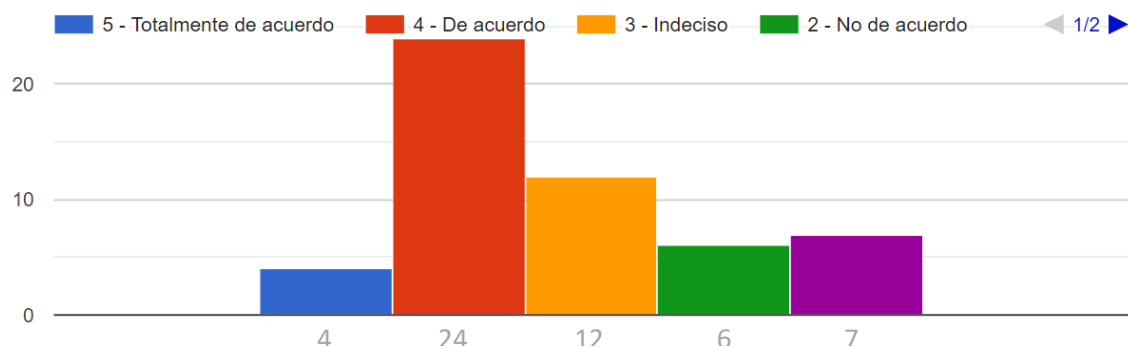
retroalimentación, perjudica al logro de estos, es por eso que se debe tener un conjunto de todos estos aspectos para que de esa manera se asegure el cumplimiento de los objetivos.

18. A mi jefe(a) le preocupa que exista un buen ambiente de trabajo, y hace muchas cosas por mantenerlo de esa forma.



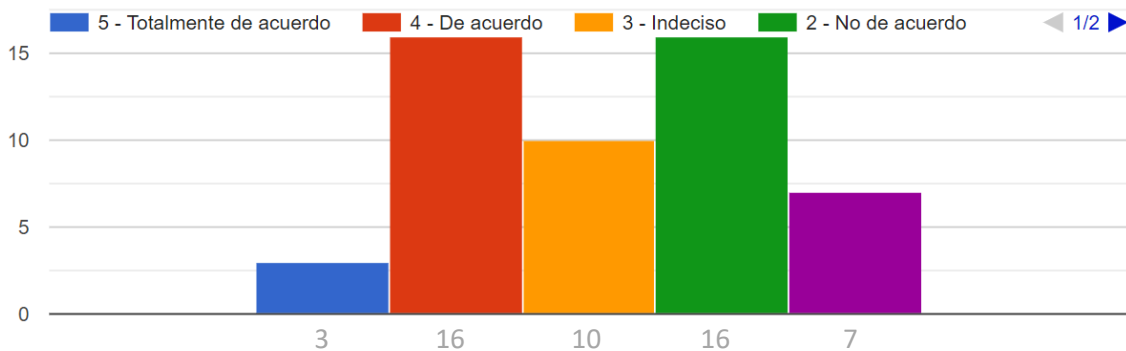
Se puede notar que existe en la mayoría de casos un buen ambiente laboral, el que persista un ambiente laboral bueno, hace que los trabajadores desempeñen sus funciones de una mejor manera, y que mejor que el jefe de área vele por mantener un buen clima laboral para que así en conjunto con los demás departamentos se logre un buen clima organizacional en toda la organización.

19. Mi jefe(a) siempre busca motivar y reconocer mi trabajo y se preocupa por mi desarrollo personal y profesional.



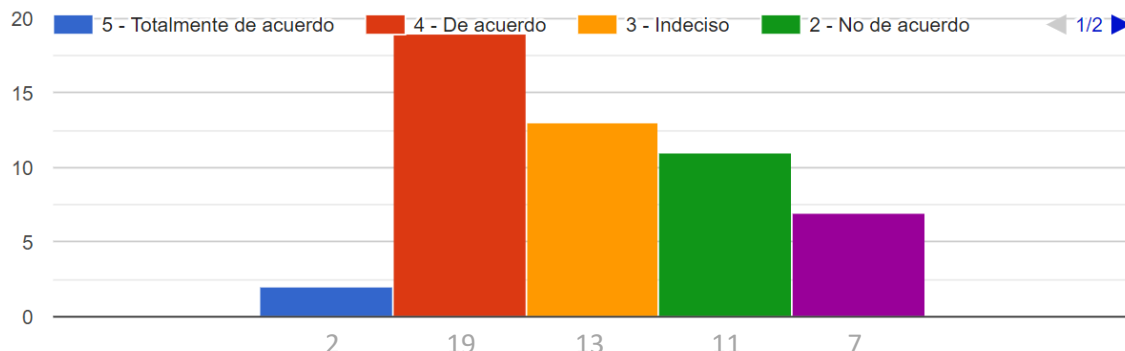
La persistencia de un jefe de área por motivar e incentivar a sus trabajadores, de reconocer su desempeño y velar por el buen desarrollo personal y profesional de todo su equipo, es de un gran líder. En el CCU los empleados opinan que su jefe si realiza estas actividades, ayudando a que de esa manera sus empleados se sientan tomados en cuenta, se sientan parte fundamental de la organización, estimulando el sentido de pertenencia, y así aumentar el compromiso organizacional hacia la empresa.

20. Estoy satisfecho con la capacitación que me ha brindado la organización para el buen desempeño en mi trabajo.



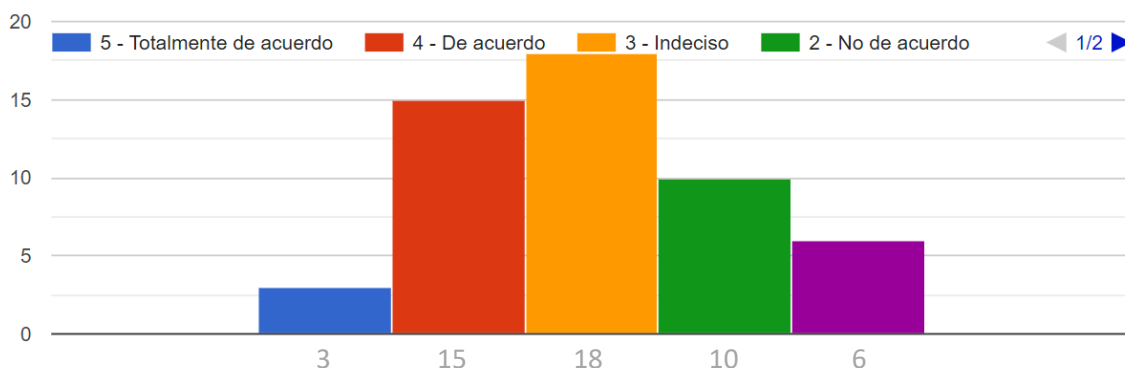
La continua capacitación del trabajador es menester para el incremento de los activos intangibles, en especial del capital intelectual de la organización, el cual es uno de los activos más importantes basados en el conocimiento de sus empleados. Aquí se observa que los trabajadores están de acuerdo y no de acuerdo, esto quiere decir que tal vez si ha habido capacitaciones pero no a todo el personal, o bien no las suficiente capacitación para poder mejorar el nivel intelectual de los trabajadores.

21. Mi jefe(a) se preocupa mucho por mi capacitación y actualización de conocimientos, y busca oportunidades para implementarlas.



El que un jefe esté atento en la capacitación y actualización de conocimientos de sus empleados es muy útil para la gestión del capital intelectual de la empresa, con esto asegura aumentar el rendimiento y desempeño de su equipo, así como la eficiencia y competitividad de todos los trabajadores. Los jefes de área del CCU velan por la capacitación y actualización de todos sus empleados, haciendo que su equipo de trabajo se sienta atendido y aumente el sentido de pertenencia en cada uno de ellos.

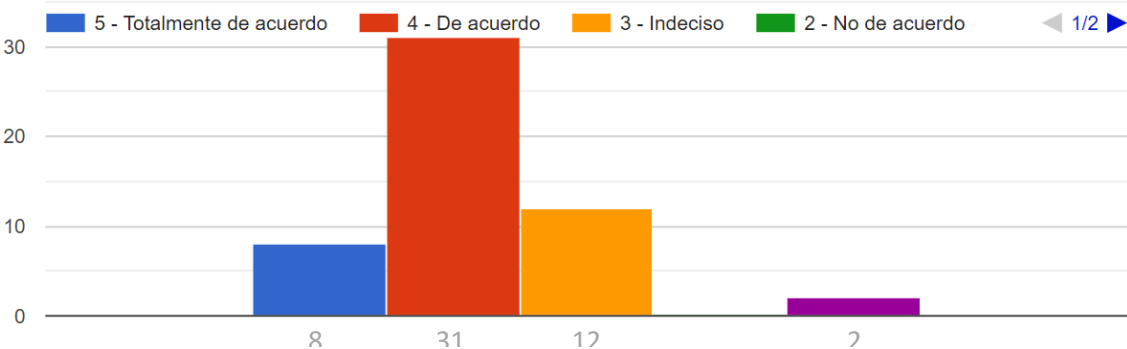
22. Se toman en cuenta mis opiniones y sugerencias acerca de la capacitación que se da en la organización.



Las capacitaciones a los empleados deben ser de acuerdo a las necesidades de los propios trabajadores, en función a los objetivos de la empresa, y para esto se debe escuchar las

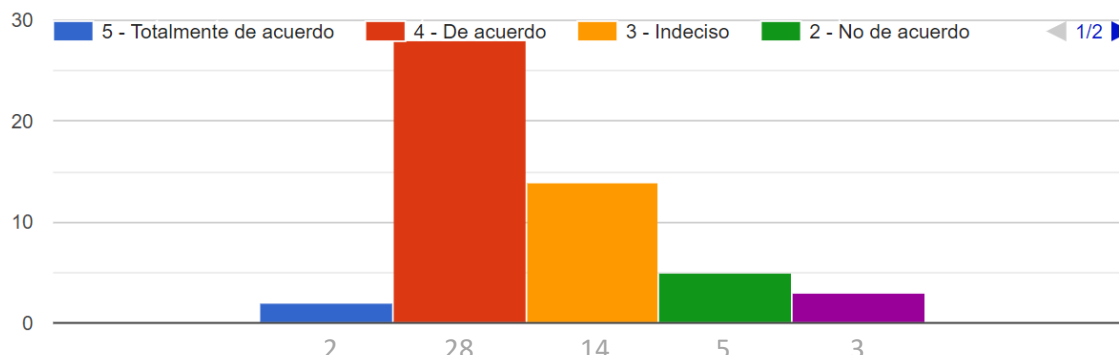
opiniones de los trabajadores para así poder saber qué tipo de conocimiento requieren y así poder enfocar las capacitaciones a los intereses de la mayoría. En el CCU la mayoría de los trabajadores está indeciso en cuanto a esta opinión, ya que muy pocas veces se han dado capacitaciones y por lo tanto muy pocas veces se ha tomado en cuenta la opinión de ellos.

23. Se me permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibí.



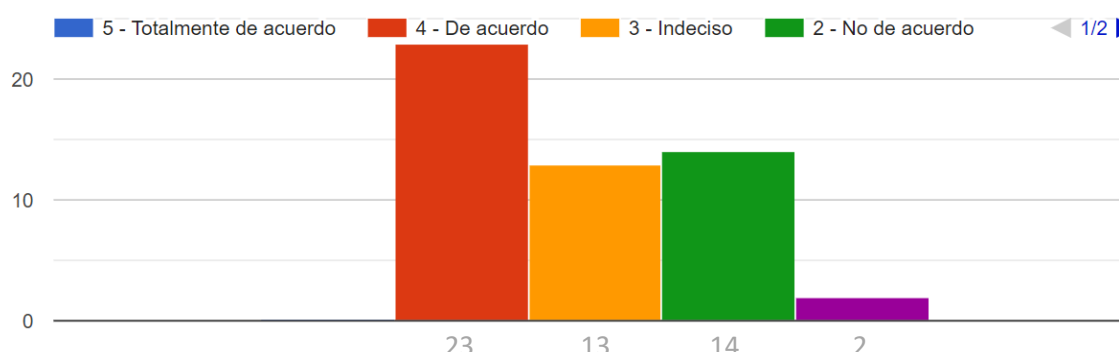
El poder hacer preguntas acerca de la información que se proporciona a los trabajadores, es básico, ya que de lo contrario cada quien puede interpretar dicha información de acuerdo a su percepción. Es por ello que en el CCU la mayoría de los empleados realiza preguntas acerca de la información que recibe, evitando así malas interpretaciones de la información y erradicando errores en los procesos laborales.

24. La información que circula entre mis compañeros del mismo nivel es honesta y transparente.



Esta pregunta se hizo respecto a los compañeros del mismo nivel, por lo cual la respuesta fue positiva, sin embargo la información que se da con niveles más altos es contraria, ya que en esta misma encuesta se pudo notar el miedo a contestar sinceramente, miedo a ser penalizados o que tomen actitudes negativas hacia ellos. Es obvio que entre compañeros de la misma área y el mismo nivel habrá información honesta, debido a que no hay ningún miedo a represalias u otra actitud similar.

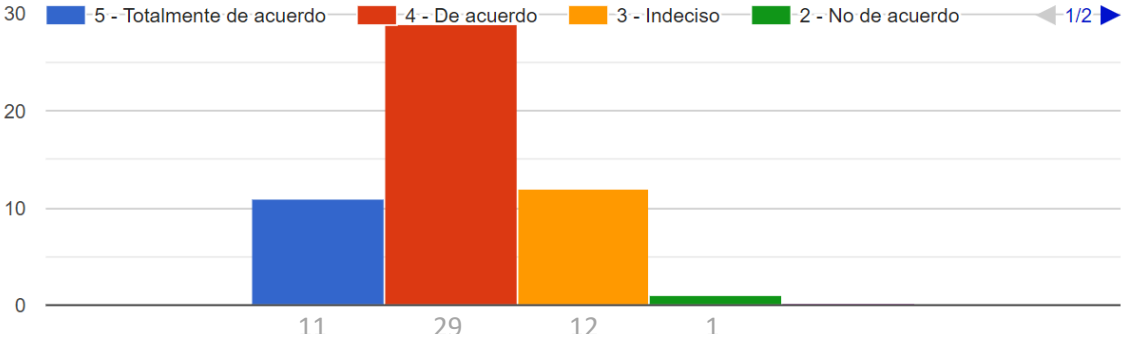
25. Pienso que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la organización.



El crear un buen clima organizacional, sustentado en la colaboración de las diferentes áreas de la empresa, ayuda a crear un ambiente propicio para lograr de manera conjunta el

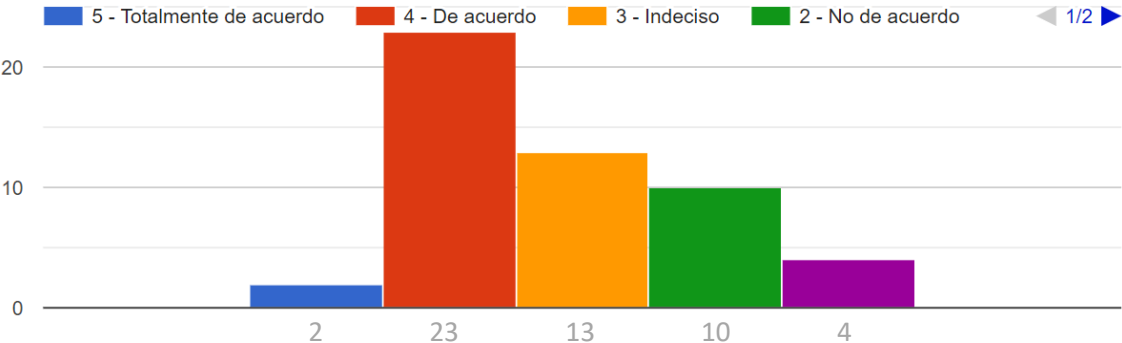
cumplimiento a los objetivos de la empresa. En el CCU se puede notar que existe una gran colaboración entre las diferentes áreas y con ello se logra que el clima laboral de la organización se dé de manera correcta.

26. Considero qué existen buenas relaciones de trabajo entre mi jefe(a) y yo.



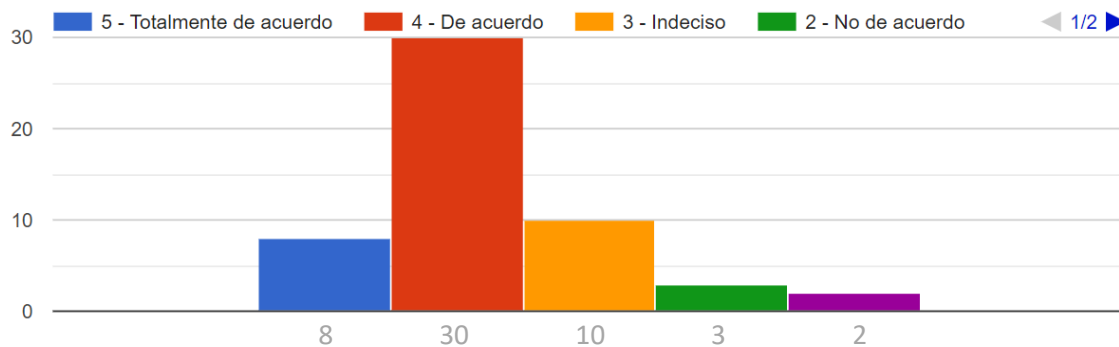
Es de suma importancia que exista una buena relación entre el trabajador y el jefe inmediato, tanto personal como laboral, ya que con esto se dará una comunicación sin barreras, logrando de esa manera el intercambio de información honesta y transparente, y así minimizar el porcentaje de error en todos los procesos administrativos de la empresa. La gran mayoría de los trabajadores del CCU coincide en que existen buenas relaciones entre jefe y trabajador.

27. He observado que los diferentes directivos de la organización se llevan bien y colaboran entre sí.



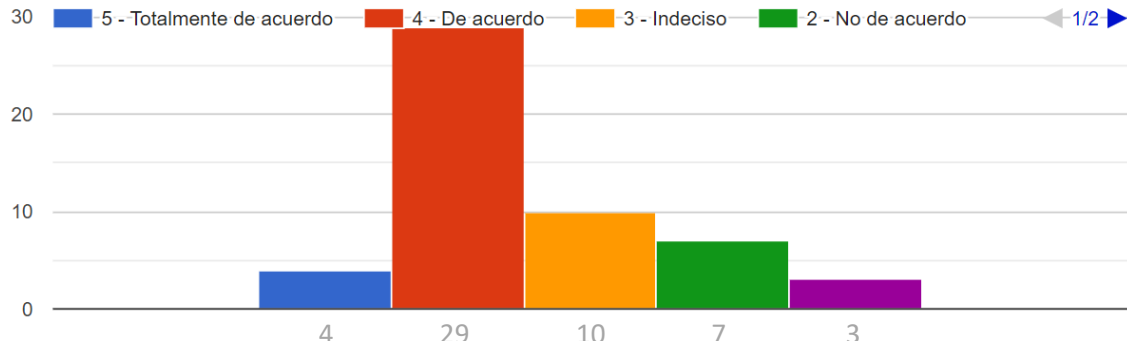
Así como los trabajadores con sus jefes crean un buen ambiente laboral, asimismo debe ser entre los directivos de la empresa, de nada serviría que en las áreas internas exista una buena relación, si los propios jefes de área no logran mantener un buen clima organizacional. Afortunadamente en el CCU de igual manera existen buenas relaciones entre los directivos, y esto, en sinergia con el buen ambiente laboral de todas las áreas, se logra un clima organizacional de toda la empresa.

28. El personal de mi área tiene metas comunes y realiza un trabajo de verdadero equipo para lograrlas.



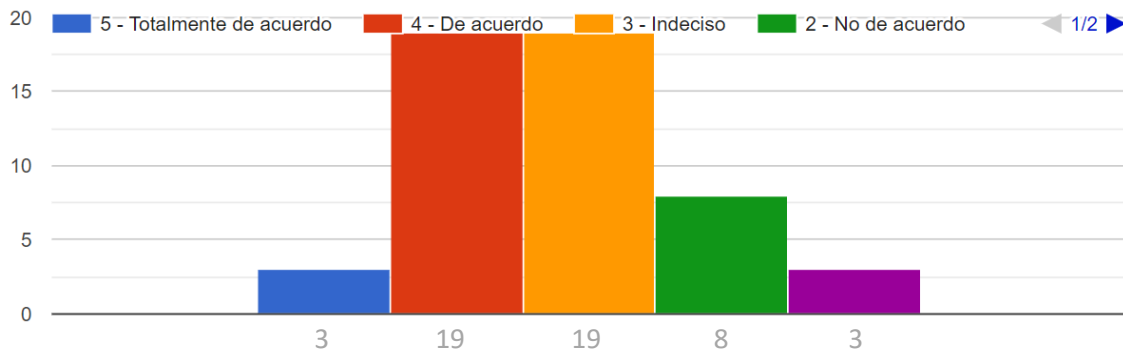
El trabajo en equipo, al igual que las buenas relaciones laborales, son pieza clave para la creación de una cultura interna adecuada. Indudablemente en el CCU, todos los integrantes de las diferentes áreas, tienen buenas relaciones, logran un trabajo en equipo fundamental para el logro de objetivos. Es primordial que en las áreas internas del CCU exista un buen clima organizacional y con esto lograr que la cultura interna se dé de manera correcta.

29. Existe coordinación de esfuerzo y colaboración entre todas las personas que integramos las áreas en la organización.



Así como se logra el trabajo en equipo dentro de las áreas del CCU, de la misma forma se da el trabajo colaborativo entre todas las áreas internas del CCU, logrando así la construcción de clima organizacional adecuado para el desarrollo de todas y cada una de las actividades de la organización, logrando la adecuada comunicación y relación de todos los trabajadores.

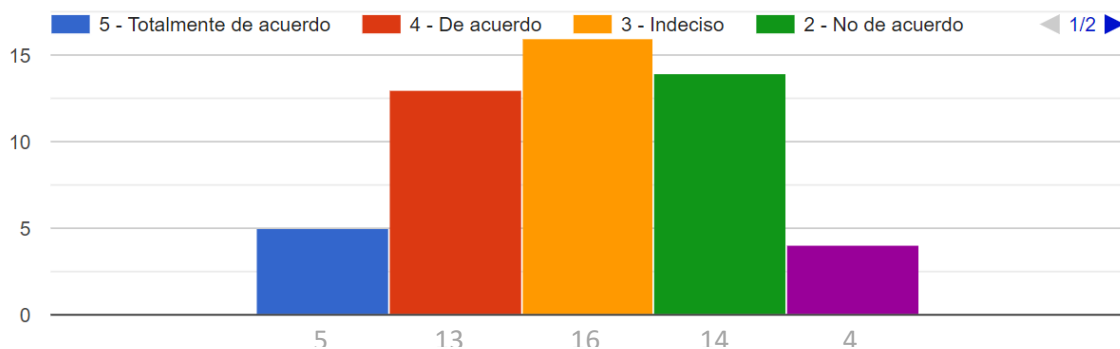
30. La organización impulsa y ayuda suficientemente la formación de equipos de trabajo.



Para el logro de un clima organizacional es importante saber construir equipos de trabajo, lograr el equilibrio entre cada uno de los integrantes y unir esfuerzos y conocimientos es tarea del jefe de cada área, así como del director de la empresa, otorgando herramientas que gestionen las buenas relaciones laborales e incentiven el trabajo en equipo. Los trabajadores

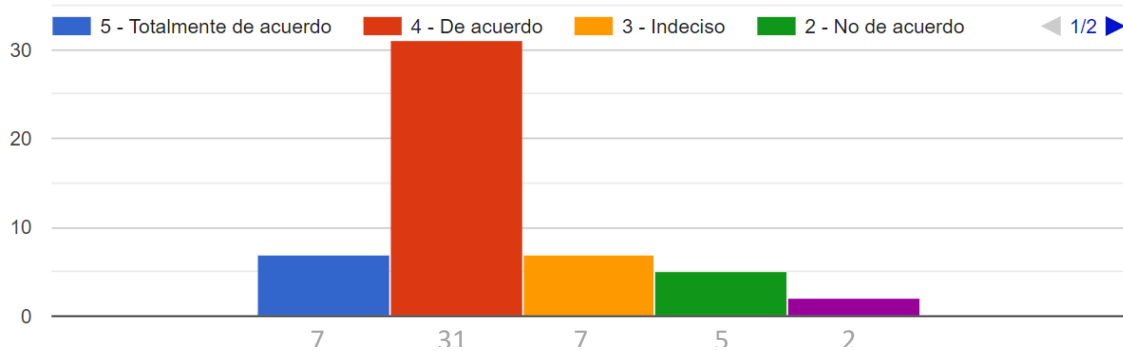
del CCU opinan que si existe el trabajo en equipo y divididamente otro porcentaje no está seguro de que si exista el trabajo en equipo, esto puede ser debido a los diversos intereses personales de cada trabajador que interfiere en el trabajo colaborativo así como las envidias y diferencias de capacidad intelectual.

31. Considero que mis superiores y compañeros propician un clima de confianza para hablar sobre problemas personales.



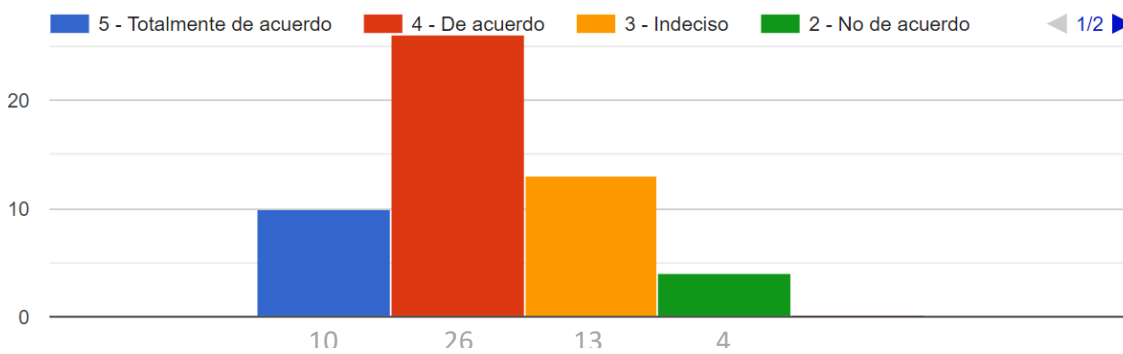
Se puede ver que la mayoría está indeciso en dar respuesta a esta pregunta, puede ser porque realmente no es de su interés mezclar sus cosas personales con las laborales, o no existe el suficiente clima laboral para confiar sus problemas personales a los compañeros de trabajo. Gran parte de los empleados está en desacuerdo con este argumento, haciendo notar que efectivamente no existe un ambiente confiable para tratar los temas personales con sus compañeros.

32. Hay integración y coordinación entre mis compañeros del mismo nivel para la solución de tareas o problemas.



Como se mencionó en la pregunta anterior, el trabajo en equipo es menester para resolver situaciones complicadas en el trabajo, puede ser para trabajos en poco tiempo o trabajos con elevada dificultad de liberación. En el CCU efectivamente se da la integración de compañeros del mismo nivel para lograr resolver situaciones que requieran de un trabajo en equipo para llevar a cabo su solución.

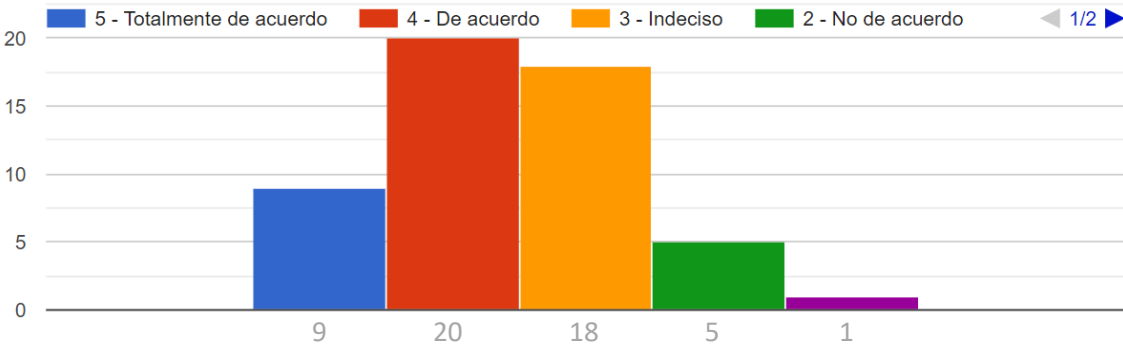
33. Las instrucciones que recibo de mi jefe son claras.



Una de las cualidades de la comunicación efectiva es la claridad de la información, para que el receptor pueda recibir de manera correcta la información, esta debe ser clara y precisa, para esto cuando un jefe da órdenes o requerimientos, estas deben ser claras para el buen entendimiento del trabajador. Esto se logra empleando el canal correcto, con el medio

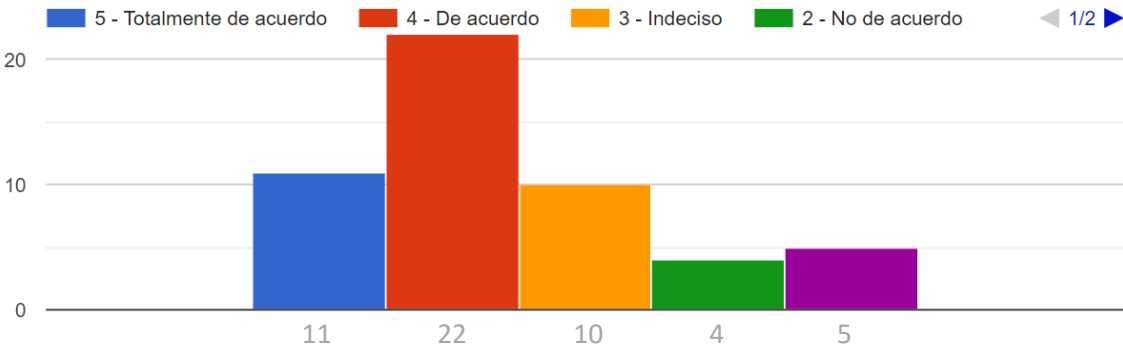
correcto de la manera correcta. En el CCU se puede notar que la comunicación entre jefe y trabajador se da de manera eficiente, ya que la mayoría de los encuestados opina que las instrucciones que recibe de su jefe son claras.

34. Mi jefe(a) da la información de manera oportuna.



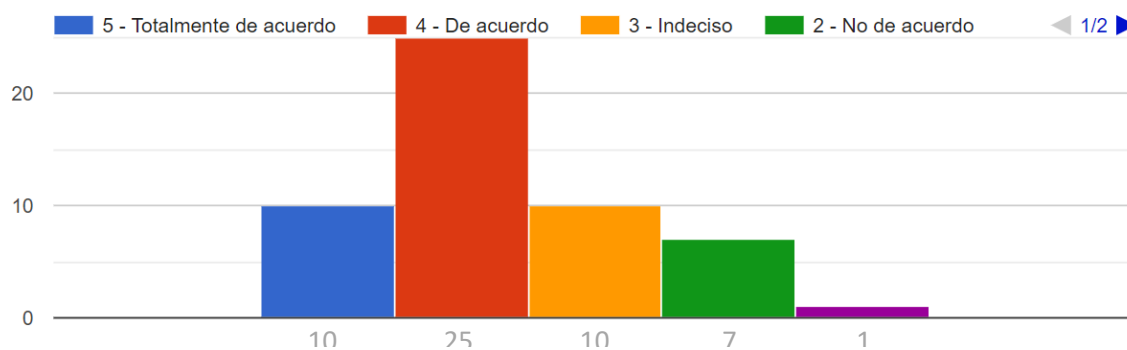
Otra de las características de la comunicación efectiva, es que la comunicación debe ser oportuna, es decir, en el medio oportuno, por el canal oportuno, en el momento oportuno. Haciendo sinergia con la claridad de la información, se da de forma correcta la comunicación efectiva. No es problema para los empleados del CCU el que la información se dé de manera oportuna, por lo cual se puede concluir que la comunicación se da de manera efectiva.

35. Conozco a detalle cómo está estructurada la organización, quiénes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, etc...



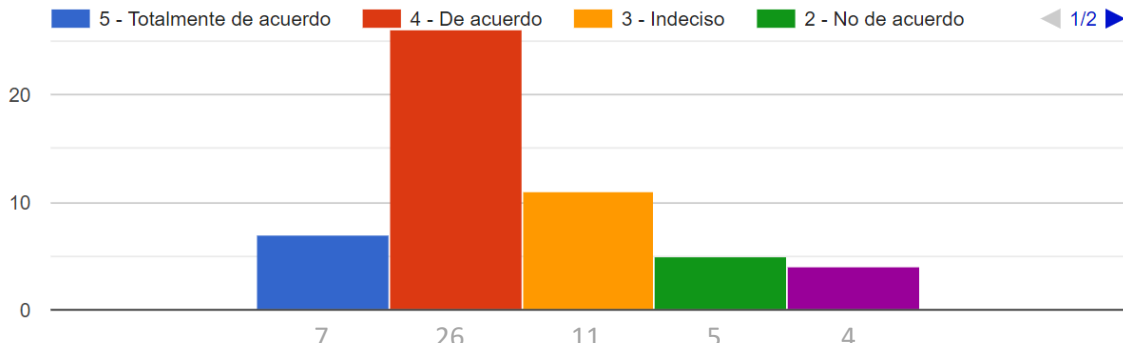
El organigrama de la organización es la columna vertebral de toda empresa, asimismo debe ser del conocimiento de todos los trabajadores para que cada uno sepa a qué área pertenece, quienes son sus jefes y subordinados, y que canales de comunicación debe emplear para lograr una comunicación efectiva. En el CCU la mayor parte de los trabajadores conoce perfectamente el organigrama de la empresa, dando por hecho que tienen conocimiento pleno de todos los departamentos existentes en el CCU y los canales de comunicación que puede emplear con los directivos y subordinados.

36. Sé perfectamente a qué se dedica la organización, quiénes son sus usuarios, a dónde va y qué pretende lograr a mediano y largo plazo.



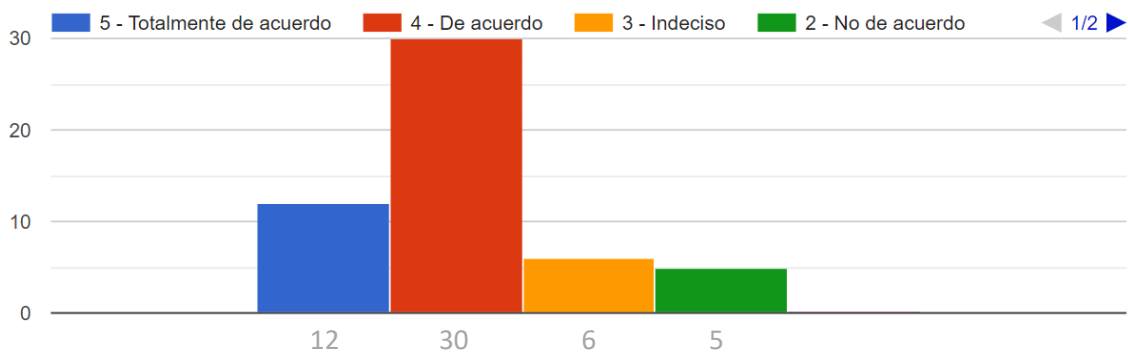
El manual corporativo de toda empresa debe contener la misión, visión, los valores, los objetivos, los signos de identidad, logotipo, etc. Y este debe ser del conocimiento de todos los trabajadores, de lo contrario los empleados no sabrán hacia dónde dirigir sus metas y objetivos así como el saber para qué o porqué están ahí. Los trabajadores del CCU opinan que si conocen estos tópicos de su empresa, por lo cual se da a entender que todos los trabajadores tienen claramente definidos sus objetivos encaminados a los de la empresa.

37. Siempre estoy bien enterado de los reglamentos, normas y políticas de la organización.



Los reglamentos, normas y políticas de la organización, en general llamado manual de funciones, son pieza fundamental para el logro de la Cultura Interna, mientras un trabajador sepa todos estos rubros, no existirán problemas de duplicidad de actividades, fallas en los procesos, etc. Así como también se cuidarán las relaciones laborales evitando confrontamientos entre los empleados provocados por la ignorancia de las responsabilidades y actividades que a cada uno le corresponde.

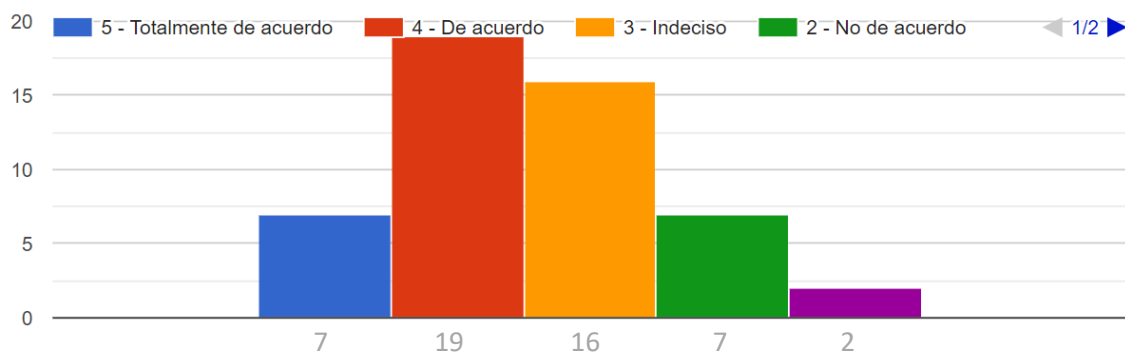
38. Se me brinda atención cuando voy a comunicarme con mi jefe(a).



La atención al trabajador por parte del jefe es de suma importancia, ya que con esto se le da un sentido de pertenencia al empleado, logrando que su rendimientos y desempeño sea mayor, que se sienta tomado en cuenta en la toma de decisiones de la empresa, el cual es uno

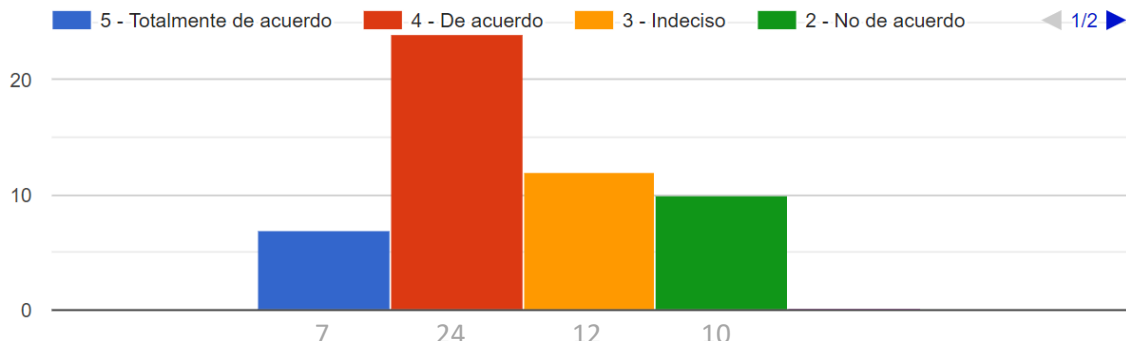
de los objetivos de la comunicación productiva, el que todos los integrantes de la organización opinen acerca de las decisiones que se toman en la alta dirección. En el CCU la gran parte de los trabajadores son escuchados, tomados en cuenta, haciendo con esto que el trabajador del CCU tenga un alto sentido de pertenencia de la empresa.

### 39. Los comentarios o sugerencias que le hago a mis superiores son tomados en cuenta.



Parte de la retroalimentación activa que se propone en la comunicación productiva, esta que los comentarios o sugerencias de los empleados sean tomados en cuenta, que no solo sean escuchados, sino que, influyan en las decisiones de los directivos. Esto ayudará a un mejor entendimiento de la situación real de la empresa para así tomar la mejor decisión directiva. La gran parte de los empleados del CCU opina que si son tomados en cuenta sus comentarios o sugerencias, asegurando con esto que las decisiones o cambios que se realizan en la empresa, de cierta manera tienen influencia de sus opiniones.

40. Mis superiores me hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.



El crear un ambiente de confianza con los empleados propicia a la buena comunicación entre trabajadores y los directivos, haciendo con esto que cualquier inquietud sea resuelta y tomada en cuenta para la mejora constante de la empresa. Propiciar un clima organizacional adecuado aumenta la productividad y el compromiso organizacional en los trabajadores. El clima organizacional en el CCU es propicio para discutir problemas laborales que puedan llegar a tener alguno de los empleados.

## 6.2 Por dimensiones

A partir de este capítulo se analizarán los resultados en base al número de respuestas con la opción De Acuerdo, esto debido a que el 92.5 % de las preguntas obtuvieron la mayoría de respuestas con la opción De Acuerdo.

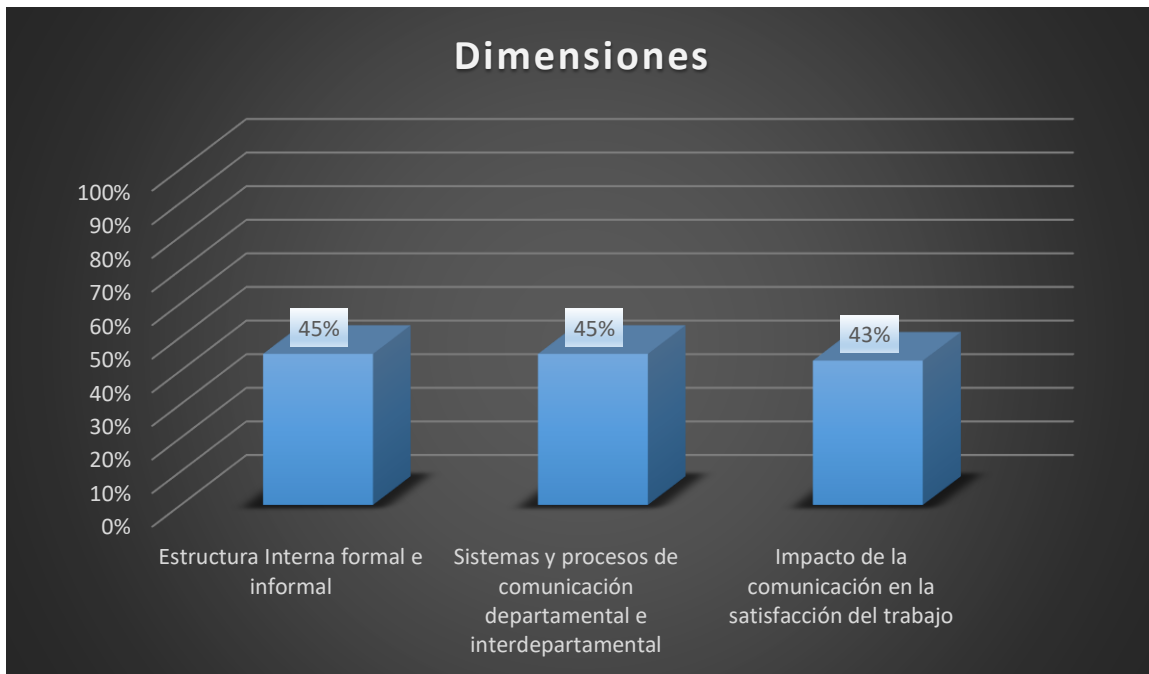
Las tres dimensiones que se evaluaron fueron:

1. Estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los canales de comunicación.

2. Sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental e interdepartamental.
3. Impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo. (Véase Tabla 11)

VARIABLE	DIMENSIONES
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	Estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los canales de comunicación <b>(45%)</b>
	Sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental e interdepartamental <b>(45%)</b>
	Impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo <b>(43%)</b>

Tabla 11. *Operacionalización de Dimensiones. Elaboración propia*



Se puede observar que todas las dimensiones están mínimamente abajo del 50%, dando a entender que de manera general la comunicación interna en el CCU es deficiente pero no a tal grado de que afecte gravemente a los procesos administrativos y de comunicación, pero si para tomar medidas que ayuden a reforzar y mejorar la forma en que se da la comunicación, para con eso coadyuvar a que los procesos se den de forma idónea y mejorar el servicio de manera general del CCU.

Cabe resaltar que mediante este diagnóstico se comprueba una de las teorías de la comunicación propuesta por Varona (1999), la cual dice que mientras haya comunicación estratégica interna en una organización, la satisfacción, compromiso y desempeño de los trabajadores se verá mejorada en gran medida. Es por eso que se observa que la dimensión de Impacto de la Comunicación en la satisfacción en el trabajo es la más baja de las tres dimensiones, ya que como no hay una estructura interna formal o informal adecuada, ni sistemas y procesos de comunicación, la satisfacción en el trabajo es baja.

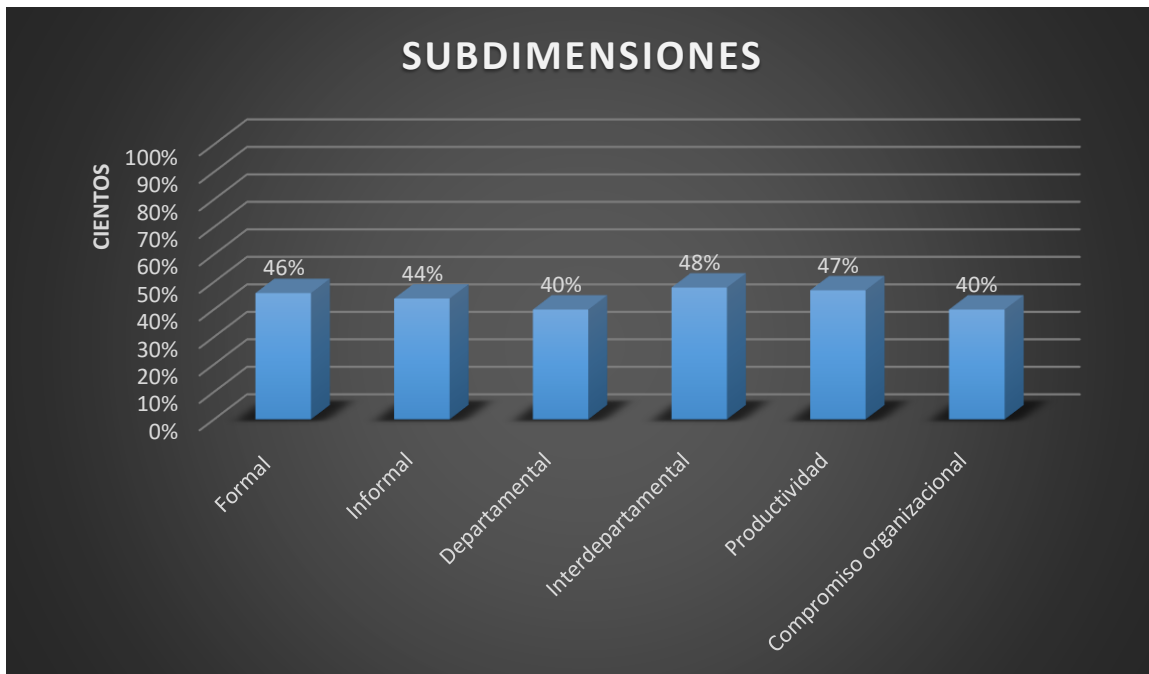
### 6.3 Por subdimensiones

Las subdimensiones evaluadas, basadas en la propuesta de Varona (1994), son:

1. Nivel formal del sistema de comunicación
2. Nivel informal del sistema de comunicación
3. Nivel departamental
4. Nivel interdepartamental
5. Impacto en la Productividad
6. Impacto en el compromiso organizacional (Véase Tabla 12)

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>SUBDIMENSIONES</b>
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	Estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los canales de comunicación <b>(45%)</b>	Formal <b>(46%)</b>
		Informal <b>(44%)</b>
	Sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental e interdepartamental <b>(45%)</b>	Departamental <b>(40%)</b>
		Interdepartamental <b>(48%)</b>
	Impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo <b>(43%)</b>	Productividad <b>(47%)</b>
		Compromiso organizacional <b>(40%)</b>

Tabla 12. Operacionalización de Subdimensiones. Elaboración propia.



Asimismo se puede observar en esta evaluación que de igual manera todas las subdimensiones están por debajo del 50%, pudiendo observar que la comunicación interna de manera general no es bien evaluada por los empleados. Las dos subdimensiones peor calificadas es la de los sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental y la del impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo basado en el compromiso organizacional, esto refleja que la peor comunicación es la que se da entre los diferentes departamentos del CCU, tal cual se planteó en la hipótesis de esta investigación, que las relaciones entre el personal de los diferentes departamentos del CCU es deficiente y esto conlleva a tener una inadecuada comunicación ya que interponen sus interés y relaciones personales.

Ahora bien, en cuanto a la subdimensión del impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo basado en el compromiso organizacional es lógico que si no hay buena comunicación y relación entre el personal de los diferentes departamentos, el

trabajador reflejará una incomodidad y falta de compromiso en sus actividades laborales. Para que exista compromiso laboral, tanto el ambiente como el clima laboral deben ser adecuados, de lo contrario el trabajador da resultados mediocres y hasta errores en los procedimientos.

En cuanto a las demás subdimensiones claramente se puede notar que la más alta es la de la comunicación interdepartamental, haciendo notar que entre la gente del mismo departamento hay buena comunicación, esto debido a que las oficinas están adecuadamente distribuidas de manera que los integrantes de cada departamento estén en la misma área de trabajo y facilitar la comunicación entre ellos, asimismo se observa que la relación laboral y personal entre cada uno de los trabajadores del mismo departamento no es mala, pero tampoco perfecta, dando como resultado que por lo menos las actividades que se realizan por departamento se realicen de manera correcta, esto se puede notar en la segunda subdimensión mejor calificada la cual es el impacto de la comunicación en la satisfacción del trabajo basado en la productividad del trabajador.

En el tercer lugar con el 46% de respuestas positivas, está la subdimensión de la Estructura interna formal del sistema de comunicación y los canales de comunicación, reflejando que efectivamente en una organización la comunicación formal es la que fluye de una mejor y correcta manera, ya que impide el intervenir con pensamiento personales, ya que llevan un lineamiento y estructura precisa para el uso de estas, coadyuvando al logro de la correcta comunicación dentro de la organización.

Y como penúltimo lugar, la subdimensión de la estructura interna informal del sistema de comunicación. Esto era de esperarse, ya que en este tipo de comunicación influye sustancialmente las relaciones y el pensamiento personal de cada uno de los trabajadores, y

no habiendo lineamientos para este tipo de conversación, se maltrecha el objetivo de ésta, haciendo que los mensajes se manejen y contaminen de forma inadecuada a través de canales de comunicación de igual manera informales, provocando así, una comunicación deficiente que provoca errores en los procesos.

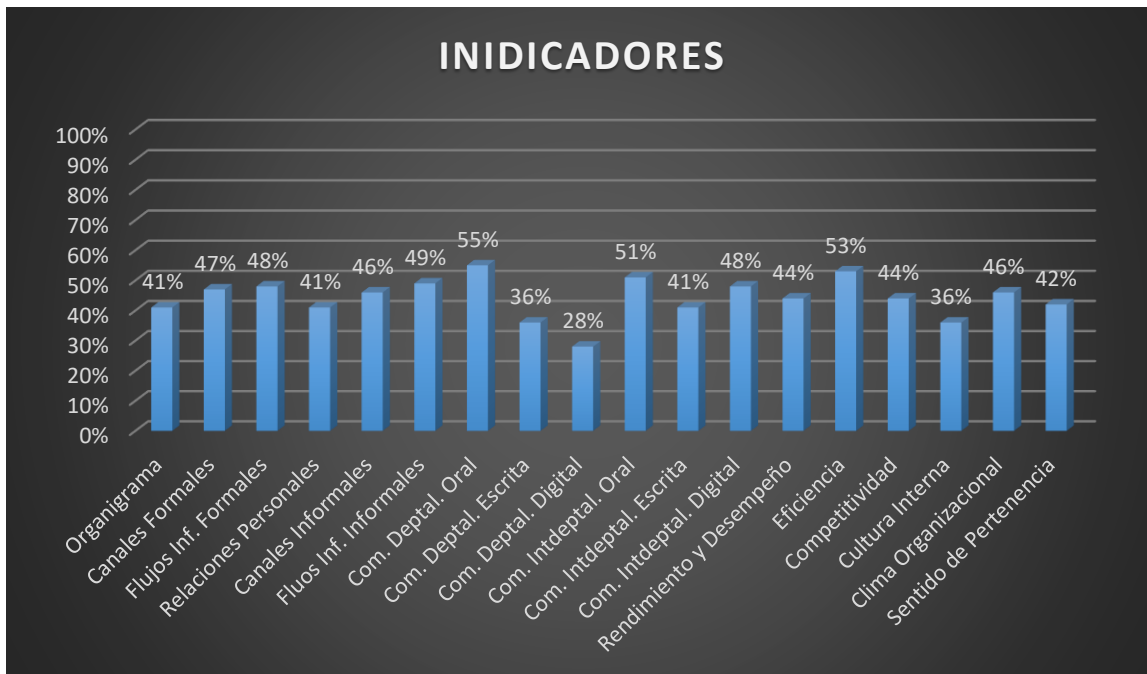
Y en último lugar, como es de esperarse debido a la baja calificación de las demás subdimensiones, están los sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental y el impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo basado en el compromiso organizacional; como ya se mencionó anteriormente, mientras no haya un buen clima laboral, buenas relaciones laborales, la comunicación departamental no se dará de manera correcta, ya que cada departamento y sus integrantes, velan por sus intereses, dejando a un lado los objetivos en general de la organización, omitiendo el trabajo en equipo para el logro de resultados, y contrariamente, impidiendo el progreso de los demás. Y por ende se ve fuertemente afectado el compromiso organizacional de cada uno de los trabajadores, siendo este un detonante principal para la omisión del logro de objetivos que la organización establece.

#### **6.4 Por indicadores**

El análisis de los resultados en base a los indicadores, de igual manera se basan en el número de respuestas con la opción de acuerdo; cabe mencionar que los indicadores fueron propuestos por el autor tomando en cuenta los tópicos de las subdimensiones y basados principalmente en los aspectos que el autor desea evaluar, para que las subdimensiones sean diagnosticadas de la mejor manera relacionadas a la hipótesis que el mismo autor plantea en esta investigación. (Véase Tabla 13)

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	Estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los canales de comunicación <b>(45%)</b>	Formal <b>(46%)</b>	Organigrama <b>(41%)</b>
			Canales Formales <b>(47%)</b>
			Flujos Informativos <b>(48%)</b>
		Informal <b>(44%)</b>	Relaciones Personales <b>(41%)</b>
			Canales Informales <b>(46%)</b>
			Flujos Informativos <b>(49%)</b>
	Sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental e interdepartamental <b>(45%)</b>	Departamental <b>(40%)</b>	Oral <b>(55%)</b>
			Escrita <b>(36%)</b>
			Digital <b>(28%)</b>
		Interdepartamental <b>(48%)</b>	Oral <b>(51%)</b>
			Escrita <b>(41%)</b>
			Digital <b>(48%)</b>
	Impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo <b>(43%)</b>	Productividad <b>(47%)</b>	Rendimiento y Desempeño <b>(44%)</b>
			Eficiencia <b>(53%)</b>
			Competitividad <b>(44%)</b>
Compromiso organizacional <b>(40%)</b>		Cultura Interna <b>(36%)</b>	
		Clima Organizacional <b>(46%)</b>	
		Sentido de Pertenencia <b>(42%)</b>	

Tabla 13. Operacionalización de Indicadores. Elaboración propia.



La evaluación de los indicadores se da de forma muy particular, ya que cada uno evalúa específicamente un aspecto de la comunicación interna, así que los resultados se pueden observar muy detalladamente y su interpretación se podrá emitir de manera más clara.

Los indicadores que se evaluaron por arriba del 50% fueron tres, sistemas y procesos de comunicación oral a nivel departamental, sistemas y procesos de comunicación oral a nivel interdepartamental, y el impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo basado en la eficiencia; con esto se puede deducir que la mayor parte de la comunicación en el CCU se da de manera oral, tanto entre los departamentos del CCU como entre los mismos trabajadores de cada departamento, esto debido a la falta de políticas y procesos de comunicación interna, para el trabajador es más fácil comunicarse oralmente que con mecanismos o medios formales escritos, anteponiendo sus formas y pensamientos de comunicar los mensajes, provocando con esto una errónea interpretación de los mensajes ya que cada trabajador interpreta el mensaje de acuerdo a su entendimiento, ocasionando errores

en los procesos o duplicidad de actividades; como consecuencia la eficiencia y cumplimiento de las actividades se ve afectado en gran parte debido a la inadecuada comunicación que se da entre los departamentos y entre los propios trabajadores de la organización.

Los indicadores que se calificaron entre un 50% y 45% son los canales formales de comunicación, flujos informativos formales, los canales informales de comunicación, los flujos informativos informales, los sistemas y procesos interdepartamentales de comunicación digital y el clima organizacional. En base a estos resultados, se puede concluir que la estructura interna de comunicación en el CCU es deficiente, sin embargo no es un problema el cual afecte de manera sustancial a la comunicación de manera general para llevar a cabo los procedimientos internos de la organización, sin embargo, si hay áreas de oportunidad las cuales deben ser analizadas para mejorar la comunicación formal e informal que se lleva a cabo en las áreas del CCU, y de esta manera optimizar la forma de comunicación para así lograr que la comunicación sea eficiente y se pueda lograr la comunicación productiva en el CCU, reflejando mejoras en todos los procesos de la organización. Otro rubro que fue calificado con un 48% fue la comunicación interdepartamental digital, la cual está basada mayormente en el uso de la aplicación *WhatsApp*, este tipo de comunicación es fácil y rápida, es por eso que es muy usada a nivel interdepartamental, y como por lo general los trabajadores del mismo departamento utilizan el mismo lenguaje, difícilmente se encuentran errores en la comunicación, y es por eso que un medio de comunicación como es el *WhatsApp* se vuelve una herramienta de fácil manejo para la comunicación de los trabajadores del mismo departamento.

Y el último indicador calificado dentro de este rango, es el clima organizacional, que a pesar de que sus similares (cultura interna y sentido de pertenencia) fueron calificados por

abajo del 45%, es curioso que los trabajadores opinen que existe un clima organizacional regular, esto se debe a que a pesar de no tener buenas relaciones con la mayoría de los trabajadores, existen grupos que tienen un fuerte lazo laboral, atenuando con esto, las malas relaciones o las personas negativas que hay dentro de la organización, como bien dice mucha gente, “somos más los buenos que los malos”; de esta forma la mayoría de los trabajadores piensan que el clima laboral es regular, sin embargo no opinan que sea bueno, esto quiere decir que existen puntos en los que se debe de trabajar para que el clima organizacional sea el óptimo y de esa forma todos los trabajadores encuentren un ambiente pleno donde puedan desarrollar sus labores y puedan opinar acerca de este sin temor a ser criticados o reprimidos.

Los indicadores que fueron calificados entre un 45% y 40% fueron el organigrama, las relaciones personales, los sistemas y procesos de comunicación interdepartamental escrita, el rendimiento y desempeño, la competitividad y el sentido de pertenencia. Se puede notar que estos indicadores no tienen algo en común, es decir, evalúan rubros distintos, aunque todos tienen que ver con el proceso de comunicación, todos califican diferentes ámbitos de la comunicación. Es preciso mencionar que debajo del 45% no es considerada una calificación baja, comparando con todos los demás indicadores, sin embargo dentro de los parámetros ideales que proponen los teóricos mencionados en esta investigación, si se considera como deficiente, esto quiere decir que aunque no es de gravedad la baja evaluación de estos indicadores, si es necesario, a corto plazo, el crear estrategias para mejorar dichos indicadores, ya que de lo contrario se pueden incrementar la gravedad de estos y provocar errores mayúsculos que perjudiquen los procesos de comunicación y el desarrollo de las actividades que se realizan en el CCU.

Algo que es de llamar la atención, es que el indicador del organigrama lo evalúan con un 41%, esto quiere decir, que no existe un organigrama oficial, o bien, que existe pero que no lo conocen, provocando ignorancia en cuanto a puestos y canales de comunicación. Otro indicador evaluado con el mismo porcentaje es el de las relaciones personales, como bien se mencionó anteriormente, existen trabajadores que contaminan el clima laboral con sus actitudes y ambiciones, ocasionando que las relaciones laborales se empañen por chismes, rumores, envidias, etc., y por ende promoviendo un ambiente negativo, donde los trabajadores se sienten incómodos al laborar y no sintiéndose en confianza para poder desarrollar sus actividades plenamente. Por lo tanto se ven afectados otros indicadores, que obviamente se evaluaron debajo del 45%, como lo son el rendimiento y desempeño, la competitividad, y el sentido de pertenencia, los cuales van plenamente ligados al clima organizacional, a las relaciones laborales y personales; como bien lo dice Costa (2004) mientras exista un clima organizacional positivo, los trabajadores realizarán sus labores plenamente y se podrá obtener el pleno desarrollo y cumplimiento de actividades de cada uno de ellos, que en su conjunto, se traduce al logro óptimo de los objetivos de la organización; o bien lo contrario, si hay dentro de la organización un clima organizacional negativo, el rendimiento y desempeño de los trabajadores es bajo, y por lo tanto el nivel de competitividad de igual manera desciende así como el sentido de pertenencia de cada trabajador.

Por último, los indicadores que resultaron por debajo del 40% fueron los sistemas y procesos de comunicación departamental escrita y la digital así como la cultura interna, las más baja, con un 28%, fue la comunicación departamental digital, haciendo notar que escasamente los diferentes departamentos de la organización utilizan los medios digitales para comunicarse, o bien, que no usan correctamente estos medios; este último puede ser la

causante mayor del porque resultó baja la evaluación a este tipo de comunicación, ya que como se planteó anteriormente existe un uso incorrecto de los medios digitales ya que no existe un formato único y no hay lineamientos establecidos para el uso de estos, ocasionando que los correos no se manden ni en tiempo ni en forma, o con el formato adecuado, incluso hasta con faltas de ortografía y redacción.

Así mismo, con un 36% está la comunicación departamental escrita así como el indicador de la cultura interna, dando a notar que también la comunicación departamental escrita es usada inadecuadamente provocando errores en los procesos, por ejemplo, el mal uso de los memorándums o tarjetas informativas, que aunque habiendo formatos para este tipo de comunicación, el uso de estos sigue siendo incorrecto, o hasta a veces no los usan cuando deberían de usarlos; y como resultado de todo esto, la cultura interna del CCU se ve afectada, es por eso que de igual manera resulto con una evaluación baja, reflejando una falta de capacitación del personal para el manejo de todos los recursos comunicacionales existentes en la organización.

## **CAPÍTULO 7. CONCLUSIÓN Y PROPUESTA**

### **7.1 Conclusión**

Una vez analizados los resultados del instrumento de evaluación se puede concluir que, efectivamente, la comunicación interna en el CCU es deficiente. Para poder decir que la comunicación interna de una organización es eficiente, debe caracterizarse por diversos aspectos, los cuales se pueden apoyar en la definición de la comunicación estratégica que dice, la comunicación estratégica interna es el conjunto de diversas perspectivas que en conjunto logran la comunicación correcta en una empresa, desde su estructura interna formal e informal, sus canales de comunicación, sus sistemas y procesos de comunicación a nivel departamental e interdepartamental, hasta el impacto de la comunicación en la satisfacción en el trabajo. El CCU no cuenta con ninguno de estos tópicos de manera correcta. Sin embargo, hay diversas áreas como los flujos informativos, los canales formales, la comunicación oral a nivel departamental e interdepartamental, la comunicación digital a nivel interdepartamental, la atención del jefe hacia los trabajadores, los cuales pueden impulsar a las otras áreas que son deficientes y que no se les ha puesto la atención adecuada, con esto no se quiere decir que sea nula la atención a éstos, si no que no se le ha dado la importancia que debería tener para lograr que la toda comunicación sea realmente efectiva y productiva.

Es por ello, y en base a estas conclusiones, que a continuación el autor de esta tesis da una propuesta de mejora a la comunicación interna del CCU.

## 7.2 Definición del problema

El Complejo Cultural Universitario CCU carece de comunicación eficiente entre sus departamentos (comunicación interna), el cual se ve reflejado en errores de planeación de eventos y actividades de mantenimiento a las instalaciones del propio complejo, así como la rotación del personal ha tenido un aumento del 15% en los últimos 12 meses.

Es por eso que necesita redefinir sus procesos de comunicación formal e informal a nivel departamental e interdepartamental, implementarlos de forma adecuada, capacitando a todo su personal en el manejo de canales y herramientas de comunicación para así contar con trabajadores que lleven a cabo de una forma correcta y productiva la comunicación interna de la organización.

De igual manera es necesario investigar las necesidades o sugerencias que el propio personal tenga acerca de la actividad laboral así como de las relaciones que se llevan a cabo en los diferentes departamentos y la interacción de cada uno de ellos, esto con el objetivo de que todos los trabajadores sean partícipes de la creación de un clima laboral positivo así como incentivar la productividad y compromiso de todos los trabajadores hacia las actividades asignadas, logrando así el que hacer de la comunicación interna que es contar a la organización lo que la organización está haciendo, involucrando y haciendo partícipes a todos los miembros de la misma en su creación.

Es importante mencionar, que aunado y complementando los resultados de las entrevistas realizadas, el autor se basó en el análisis diario de las situaciones que surgen en el CCU, ya que él labora en un área de dicha organización, donde se detona todos los procesos que se llevan a cabo, es por eso que día a día puede observar los errores que existen en los procesos de la empresa.

### 7.2.1 Síntomas

**Duplicidad de actividades:** La misma actividad o misión la llevan a cabo dos personas distintas, pudiéndola realizarla una sola, esto provocado por la falta de comunicación entre departamentos y entre los miembros de cada departamento, y al final los dos entregan el mismo resultado provocando pérdida de tiempos laborales y pérdida de recurso humano que bien se pudo aprovechar para otra actividad o misión.

**Incorrecta planeación de actividades:** La incorrecta planeación de las actividades a realizar en el CCU se debe a que los departamentos no transmiten toda la información requerida por la Subdirección de Administración de Espacios que es la encargada de conjuntar y comunicar todas y cada una de las actividades que se realizan en todos los espacios del CCU, y por lo tanto no se ingresa a la programación de actividades las actividades o eventos no informados y con esto se lleva a cabo una errónea planeación de las actividades que se efectúan en el CCU.

**Actividades empalmadas:** Los eventos a realizarse y/o actividades de mantenimiento del CCU se planean de forma semanal, cuando algún departamento no transmite la información de alguna actividad que ellos realizarán no se ingresa a la agenda de actividades y por lo tanto se llegan a efectuar dos actividades en el mismo espacio al mismo tiempo, creando conflicto con los usuarios y proveedores.

**Descontento de usuarios:** Debido a los diversos errores de planeación y fallas en los procedimientos de comunicación, los usuarios se molestan ya que los servicios prometidos no se realizan, así como la mala actitud del personal causa malestar en los clientes.

**Ambiente laboral negativo:** Las relaciones entre los trabajadores se da de forma negativa, causadas por envidias, chismes, rencores, etc. Lo que conlleva a que ninguno de los trabajadores se sienta bien y solo se comporte a la defensiva, buscando los errores de todos y divulgándolos y perjudicando más a las personas.

**Falta de interés:** El personal carece de interés debido a que el clima laboral que hay en la organización es negativo, es por eso que las actividades que realizan las hacen con mala actitud, no interesándose si sale bien o mal, simplemente trabajando por trabajar, sin poner el más mínimo esfuerzo por mejorar, dejando en segundo plano el logro de objetivos que la organización establece.

**Negligencia:** Debido a la falta de interés, los trabajadores no ponen cuidado a sus obligaciones, así como el cuidado y la diligencia en lo que hacen, por lo tanto sus obligaciones las realizan mayormente de forma incorrecta causando problemas en los procedimientos, impactando en la satisfacción del cliente y causando molestia en los grupos de trabajo.

**Ambiente de temor:** Los trabajadores se desenvuelven en un ambiente con temor y desánimo, provocando que las ideas o propuestas que ellos tienen (que pueden ser de gran apoyo y enriquecimiento para la organización) no se conozcan y se desarrollen siempre con temor a los errores, causando mayores y constantes errores en los procesos.

**Desconfianza:** El no poder apoyarse de algún compañero de trabajo por miedo al rechazo o malos comentarios, provoca desconfianza, incluso en los propios trabajadores de la misma área de trabajo, el no poder opinar sin miedo a las consecuencias genera que el trabajador no dé todo en su desarrollo laboral.

**Les da igual las cosas, si sale bien o mal:** El desempeño para el logro de objetivos es deficiente debido a la falta de interés por parte de los trabajadores, provocando con esto errores constantes en los procesos.

### 7.2.2 Causas

**Exceso de poder de autoridad:** El involucramiento de cosas personales al ambiente laboral, el yo soy más que tú, yo tengo más poder e influencia que tú, hacen que el clima laboral se vuelva negativo y los trabajadores no se desarrollen en un ambiente de confianza; el hacer menos a las personas por su rango laboral provoca que no se sientan bien y prefieran renunciar. Asimismo la falta de esclarecimiento de líneas de mando provoca que todos quieran mandar a todos, provocando alteraciones en las relaciones laborales, al igual que el desconocimiento de las descripciones de puesto para así poder saber hasta donde tienen autoridad para poder dar órdenes a algún trabajador.

**Deficiente transmisión de información:** No informar a todos los departamentos de las actividades de mantenimiento, no comunicar de la programación de actividades a todos los empleados del CCU, no informar a todos los trabajadores las decisiones tomadas por los directivos, de los nuevos lineamientos o procesos que se llevarán a cabo, provoca el mal funcionamiento de la planeación de actividades y errores en los procesos.

**Falta de claridad en los canales de comunicación:** La descripción insuficiente de canales de comunicación, y sobre todo el adiestramiento para el manejo de estos, hace que los trabajadores desconozcan los canales que pueden utilizar provocando pérdidas de tiempo y transmisiones erróneas e incompletas de información.

**Desconocimiento del organigrama:** Aun existiendo un organigrama en la organización, de nada sirve si este no es difundido a toda la comunidad laboral, para así poder saber a quién dirigirse por cada departamento o simplemente para conocer quiénes son tus compañeros de trabajo, de quien puedes apoyarte o a quien pedir información ajena a tu departamento. El exceso de cambios en puestos laborales provoca desconfianza en los trabajadores y sobre todo pérdidas económicas debido a la constante capacitación que se les tiene que dar a los nuevos miembros de la organización.

**Mal uso de herramientas de comunicación:** Dentro de todas las herramientas de comunicación que se utilizan en el CCU, no existe una homologación en los formatos de estas herramientas, como por ejemplo los memorándums, las tarjetas informativas, etc. Así mismo varios trabajadores manifiestan que utilizan su teléfono celular personal para realizar llamadas de trabajo, que el CCU no les ha otorgado un teléfono para poder realizar las comunicaciones necesarias para el desarrollo de sus labores; de igual forma hay quejas por recibir llamadas, mensajes de *WhatsApp* o correos dando alguna indicación fuera de las horas laborales.

### 7.2.3 Consecuencias

**La información es inoportuna:** La transmisión de mensajes de información no se da en tiempo ni en forma correcta, provocando incumplimientos en las tareas asignadas, incumplimiento de los servicios (limpieza, seguridad, ambulancia y staff) para cada evento y por consecuencia el personal de la dirección general del CCU recibe demasiadas quejas de los usuarios. Esto es un grave error ya que por esta razón el CCU no lleva a cabo de forma adecuada sus procesos de comunicación ni de prestación de servicios, se podría decir que es

una de las principales razones del porque el CCU no tiene un buen funcionamiento de manera general.

**Retraso en los pagos de salarios:** El departamento encargado de emitir los pagos a el personal del CCU ha tenido retrasos en los pagos a los trabajadores, el estar yendo cada semana a preguntar por su pago y que les digan que ya pronto estará su pago y solo se queda en palabras, causa un gran malestar en el trabajador, provocando que la actitud del trabajador se vea reflejado en un mal servicio al cliente y una mala actitud para la realización de sus labores, y sobre todo falta de incentivo para el mejoramiento de su desarrollo laboral.

**Incorrecta asignación de plazas laborales:** La asignación de puestos de trabajo no va de acuerdo al desempeño y/o preparación de cada trabajador, por lo tanto se vuelve injusta, causando molestias, rencores, envidias e inconformidades en todos los trabajadores; aunado a esto los trabajadores no se sienten bien con sus puestos de trabajo, causando evasión de responsabilidades y desarrollo laboral mediocre.

**Inconformidad de los trabajadores:** Debido a la mala comunicación, a los constantes errores en los procesos y a la falta de atención por remediar las situaciones que agravian al CCU, los trabajadores pierden cada vez más el interés por mejorar su ambiente laboral, desempeñando una actitud mediocre y desinterés por el cumplimiento eficiente de objetivos.

Es importante mencionar que en esta investigación se desarrollará una serie de técnicas que permitirán definir con mayor precisión el problema, así como las estrategias y tácticas para la solución de cada una de las consecuencias detectadas, como se puede observar en los siguientes apartados.

#### 7.2.4 Matriz de Vester

La Matriz de Vester es una de las técnicas desarrolladas para el proceso de identificación del problema, a partir de una situación problemática planteada, la cual aporta los elementos suficientes para establecer relaciones de causa- efecto entre los factores y problemas bajo análisis y llegar así a la detección de problemas críticos y de sus respectivas consecuencias, para así poder dar priorización a los problemas.

La herramienta que facilita la identificación y la determinación de las causas y consecuencias en una situación problemática es la "Matriz de Vester". Técnica que fue desarrollada por el alemán Frederic Vester y aplicada con éxito en diversos campos.

En términos generales una matriz es un arreglo de filas (o hileras) y columnas, que por convención toma a las primeras, a nivel horizontal y las segundas, lógicamente a nivel vertical. En la matriz se ubican los problemas detectados tanto por filas como por columnas en un mismo orden previamente identificado. (Chiimbila, s.f., pág. 1)

Lo que se hace básicamente es enfrentar los problemas entre sí basándose en los siguientes criterios de calificación: 0, 1, 2 y 3...

- 0: No lo causa
- 1: Lo causa indirectamente o tiene una relación de causalidad muy débil
- 2: Lo causa de forma semi directa o tiene una relación de causalidad media
- 3: Lo causa directamente o tiene una relación de causalidad fuerte (Véase Tabla 14)

Para esto se va a utilizar un par de herramientas que permitan capturar los datos en torno a una situación problemática, plantear los diferentes problemas (entrevistas y observación), y posteriormente una vez realizada la matriz de Vester, caracterizar y priorizar

los problemas (árbol de problemas), definir objetivos y plan de trabajo y trabajar en la solución del problema cumpliendo los objetivos trazados.

### **Entrevistas y observación**

Para llevar a cabo esta herramienta se tomó una muestra representativa de toda la planta laboral del CCU, 53 trabajadores elegidos al azar a los cuales se les realizó una entrevista con 40 preguntas, y en complementación a esto, el autor realizó observaciones y análisis de las acciones diarias en el CCU.

Las conclusiones fueron las siguientes:

- Los encargados de cada área no informan a sus trabajadores de los cambios o decisiones que se toman con los directivos
- La información en general no se comunica en tiempo y forma
- Los canales de comunicación no son claros
- Todos quieren mandar y tomar decisiones (No se respetan las descripciones de puesto y líneas de mando)
- El personal no conoce claramente el organigrama
- Existen diferencias personales que involucran a la relación laboral
- Falta de profesionalismo
- El uso de los medios de comunicación tecnológicas (*WhatsApp*) no es el correcto, lo usan mayormente para ventilar errores, para exhibir a personal que comete errores, para echarse la bolita.
- Hay más personal *outsourcing* y por honorarios que institucional, por lo tanto las prestaciones de los trabajadores son mínimas.

- Diferenciación de personal, favoritismos.
- Los salarios son muy diferenciados.
- Yo soy más que tú, tengo más poder e influencia que tú, puedo más que tú.
- Uso del teléfono personal en horas no laborables.
- No hay homologación de formatos de comunicación interna.
- El requerimiento de material para trabajo o papelería es muy restringido
- El pago de algunos trabajadores se retrasa hasta por 2 meses o más

Se puede notar que estos argumentos coinciden plenamente con los resultados del cuestionario que de igual manera se aplicó a una muestra representativa de los trabajadores del CCU, permitiendo así, obtener una certeza en los resultados que se obtuvieron de ambos instrumentos y dejar claro las áreas en las que la comunicación presenta problemas.

### **Redacción como problema**

Posterior a la lluvia de ideas se tiene que convertir todas estas aportaciones a problemas

- Deficiente transmisión de información
- La información es inoportuna
- Falta de claridad en los canales de comunicación
- Exceso de poder de autoridad
- Desconocimiento del organigrama
- Malas relaciones personales
- Mal uso de herramientas de comunicación
- Incorrecta asignación de plazas laborales

- Falta de material laboral
- Retraso en los pagos de salarios

## Matriz de Vester

### Situación problemática

**El nivel de eficiencia de la comunicación interna del CCU es baja.**

Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	INFLUENCIA
P1	Deficiente transmisión de información	0	3	0	1	0	1	0	2	2	2	11
P2	La información es inoportuna	2	0	0	1	0	2	2	0	0	1	8
P3	Falta de claridad en los canales de comunicación	3	3	0	2	0	2	0	0	0	1	11
P4	Exceso de poder de autoridad	0	2	2	0	0	3	0	2	0	1	10
P5	Desconocimiento del organigrama	2	2	3	2	0	0	1	3	1	2	16
P6	Malas relaciones personales	2	1	0	3	1	0	1	2	1	2	13
P7	Mal uso de herramientas de comunicación	2	3	1	2	0	2	0	0	0	1	11
P8	Incorrecta asignación de plazas laborales	0	1	0	2	3	2	0	0	0	0	8
P9	Falta de material laboral	0	1	0	0	0	3	1	0	0	1	6
P10	Retraso en los pagos de salarios	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	5
DEPENDENCIA		11	16	6	13	4	18	5	11	4	11	99

Tabla 14. Matriz de Vester de la situación problemática del CCU. Elaboración propia basada en Chiimbila s/f.

### 7.2.5 Árbol de problemas

Una vez obtenido la clasificación de los problemas con la matriz de Vester, se realiza el árbol de problemas.

Un árbol de problema consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del problema. En similitud a un árbol, el problema principal representa el tronco, las raíces son las causas y las ramas los efectos, reflejando una interrelación entre todo el elemento. (Fernández, Rodrigo Martínez y Andres, 2008, pág. 2)

Para esto se elige uno de ellos que se encuentra en el cuadrante de los críticos que en este caso es “Malas relaciones personales” que es el que obtuvo la puntuación más alta en influencia y dependencia (Véase Tabla 15) y por lo tanto será el tronco del árbol. (Véase Figura 27 y 28)

Posteriormente los que se encuentran en el cuadrante de activos serán las causas secundarias o primarias (Véase Tabla 15) representadas por las raíces del árbol. (Véase Figura 27 y 28)

Y finalmente los del cuadrante de pasivos serán las consecuencias o efectos (Véase Tabla 15), reflejados como las hojas del árbol de problemas. (Véase Figura 27 y 28)

## Clasificación

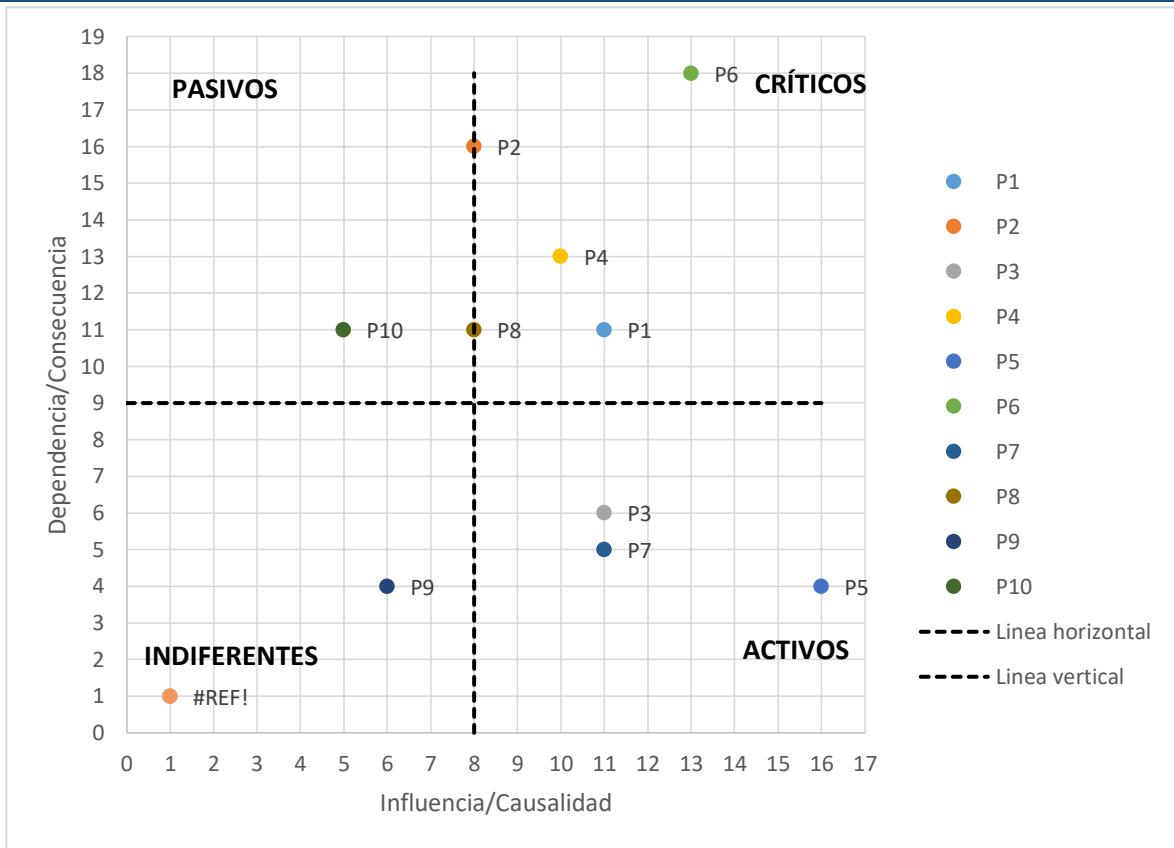


Tabla 15. Clasificación de problemas de acuerdo a su consecuencia e influencia. Elaboración propia basada en Chiimbila s/f.

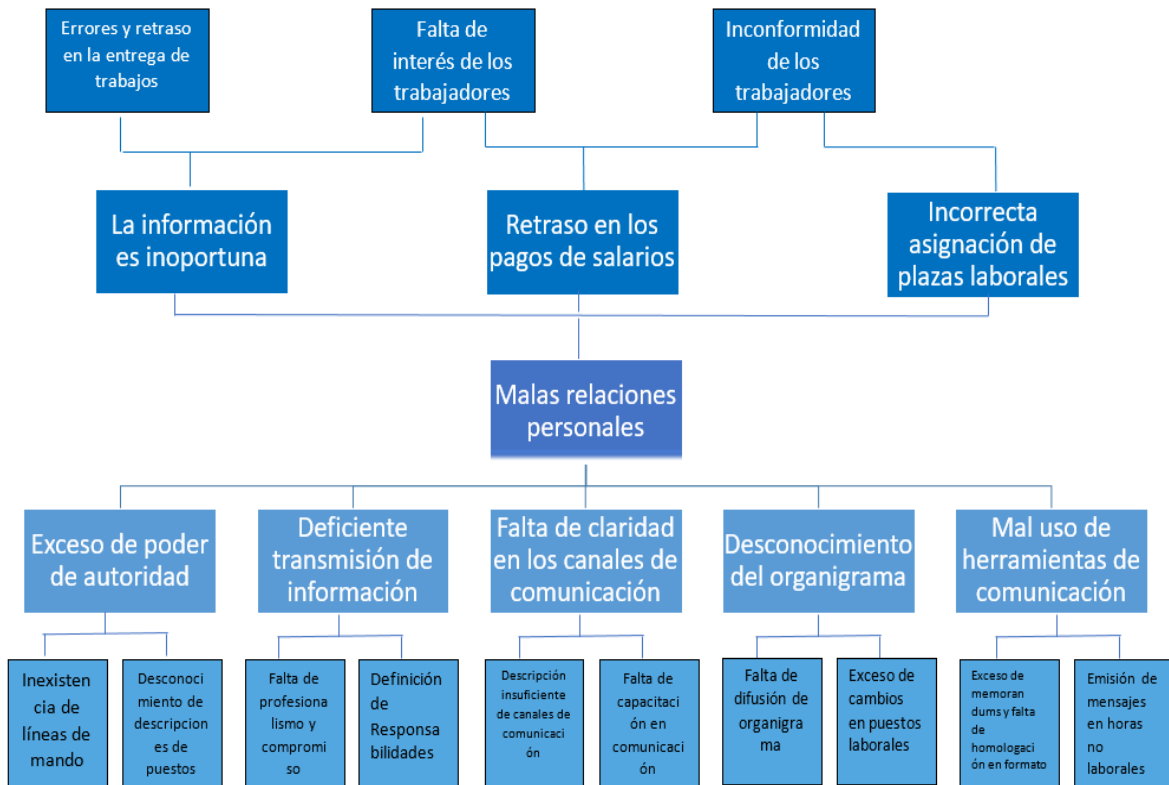


Figura 27. Diagrama de árbol de problemas del CCU. Elaboración propia basado en Fernández 2008

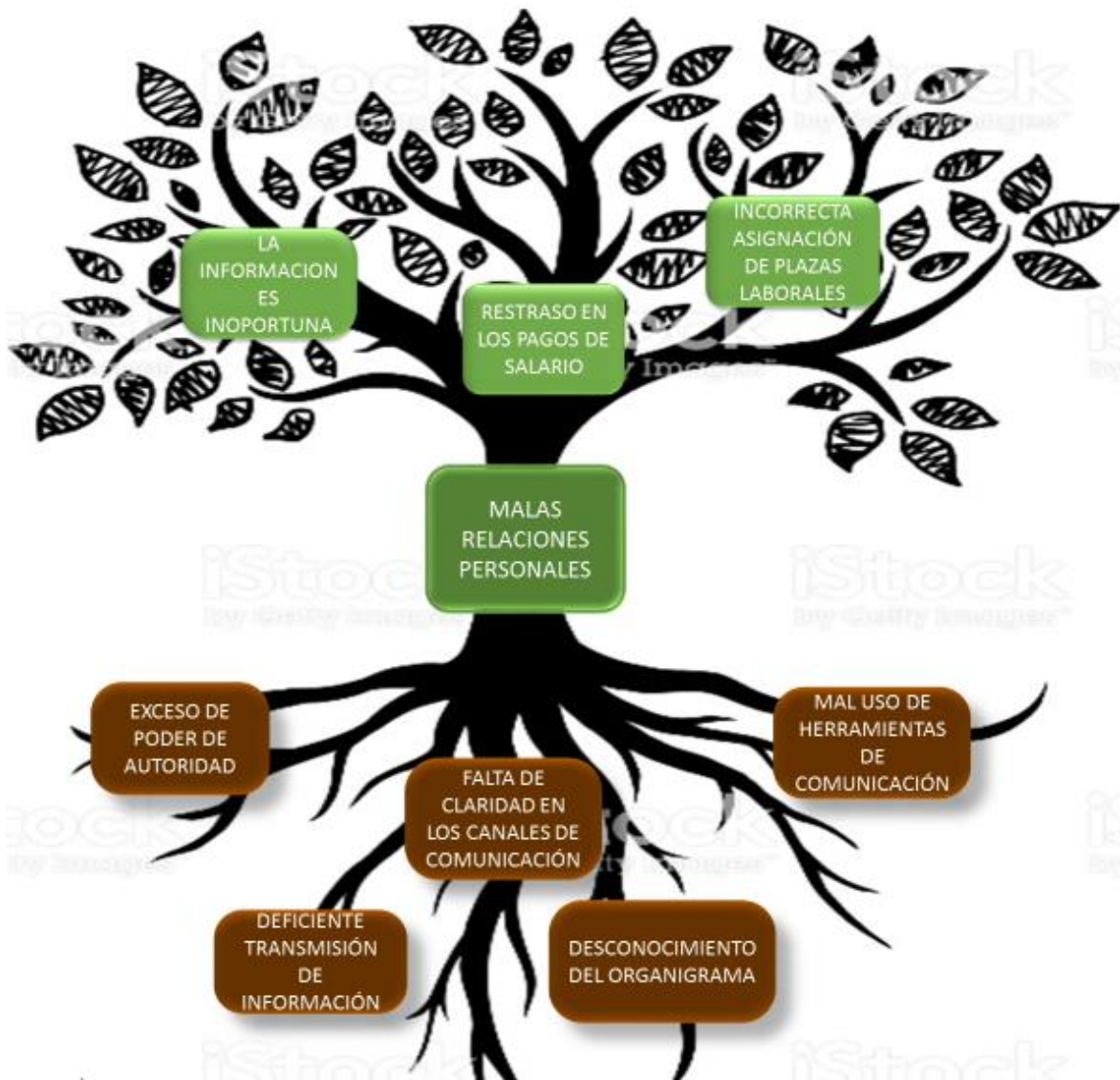


Figura 28. Representación gráfica del árbol de problemas del CCU. Elaboración propia

### 7.2.6 Árbol de alternativas u objetivos

Tomando como referencias el árbol de problemas se va a construir el árbol de alternativas, el cual “Se define el análisis de alternativas como la identificación de uno o más medios que representan estrategias para dar solución a la problemática abordada” (Ingenio Empresa, 2017, pág. 1).

Se realizará convirtiendo todos los problemas del árbol de problemas en soluciones, es decir pasando de negativo a positivo todos los problemas. (Véase Figura 29)

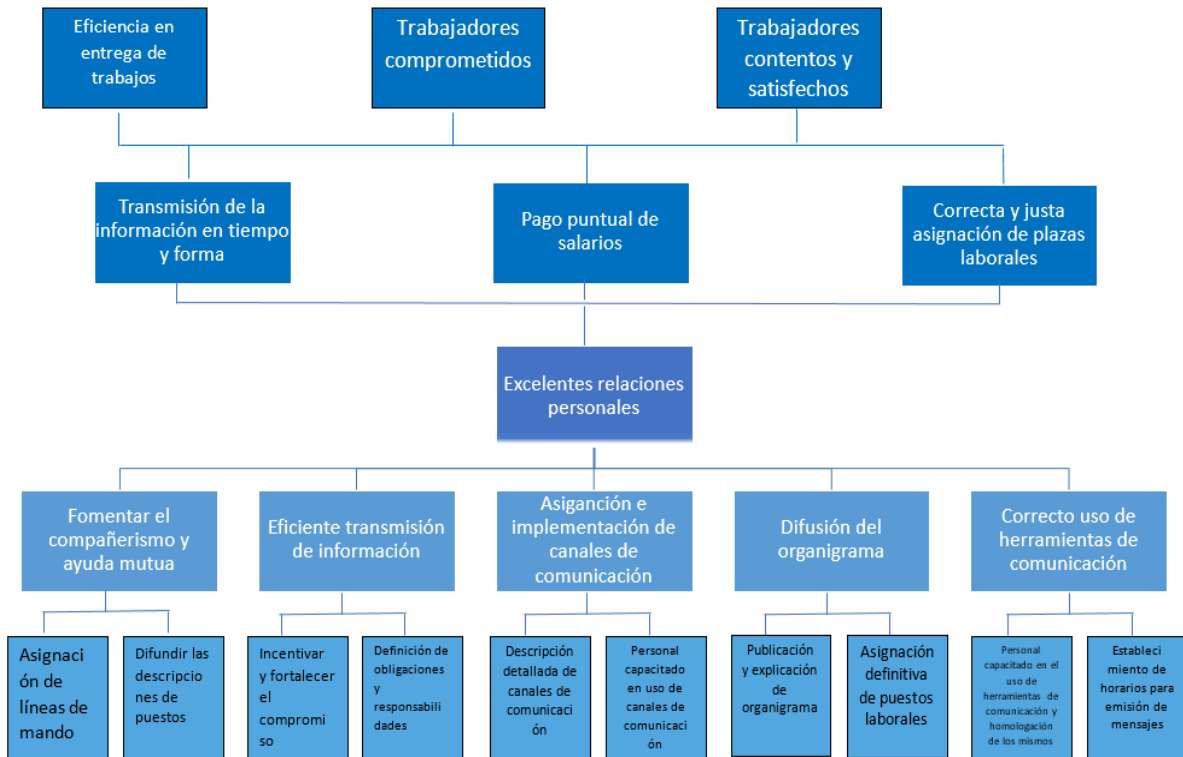


Figura 29. Árbol de objetivos del CCU. Elaboración propia basado en Ingenio Empresa 2017

### 7.3 FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio que en esta investigación es el CCU, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Posterior a enunciar cada uno de estos factores, se realizan combinaciones con el propósito de poder crear objetivos estratégicos y así poder llevar a cabo cada una de las acciones planteadas de forma correcta.

- Estrategia F+O: Son estrategias para atacar, son ofensivas, usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades que la organización tiene.
- Estrategia D+O: Estrategia para movilizar, adaptativa.
- Estrategia F+A: Estrategia para defender, es plenamente defensiva.
- Estrategia D+A: Estrategia para reforzar

Problema a resolver: La comunicación interna del CCU es deficiente

		Factores Internos	
		Fortalezas	Debilidades
		1. Comunicación oral a nivel departamental e interdepartamental 2. Eficiencia de los trabajadores 3. Flujos informativos	1. Comunicación digital a nivel departamental 2. Comunicación escrita a nivel departamental 3. Cultura interna
Factores Externos	Oportunidades	F2 + O1= <b>OE1</b> Ayudar al crecimiento profesional de los trabajadores a través de constantes capacitaciones y certificaciones que enriquezcan y actualicen sus conocimientos	D3 + O2= <b>OE2</b> Reforzar por medio de actividades y obsequios el sentido de pertenencia en los trabajadores, de que pertenecen a una gran institución y así fortalecer la cultura interna
	Amenazas	F3 + A2= <b>OE3</b> Utilizar los flujos informativos para detectar inmediatamente los comentarios negativos y crear estrategias para erradicarlos	D1 + A3= <b>OE4</b> Capacitar y homologar la comunicación digital y escrita para evitar errores en los procesos y así eliminar razones de pérdida de clientes
	1. Certificaciones en comunicación y servicio al cliente 2. Buena reputación del CCU y de la BUAP 3. Enriquecimiento de currículum por laborar en una institución reconocida mundialmente		
	1. Ofertas laborales atractivas de la competencia 2. Comentarios negativos de los usuarios y clientes 3. Pérdida de clientes potenciales		

### Objetivo General

Fortalecer las diferentes formas de comunicación a nivel departamental e interdepartamental, para de esa forma aminorar los errores en los procesos del CCU y evitar la pérdida de usuarios y clientes.

## 7.4 PROPUESTA DEL PLAN DE ESTRATEGIAS

Finalmente y en base a los resultados obtenidos en las técnicas de investigación realizadas en el presente trabajo, se propone una serie de estrategias y tácticas que se podrán implementar para aminorar el problema detectado e investigado en la presente tesis.

De manera puntual, se establecen los objetivos a lograr en cada una de las estrategias propuestas, así como la audiencia a impactar, el modo de realizarse por medio de estrategias y tácticas planteadas, así como también los indicadores de gestión. Así mismo se enuncian los medios por los cuales se tendrán que llevar a cabo, el departamento responsable que será el encargado de llevar a cabo la estrategia y por último se menciona los costos que tendrán las diferentes tácticas a realizar. Esto con el objetivo de que los directivos de la organización tengan un panorama general de lo que conlleva el implementar cada una de las estrategias propuestas, así como saber dónde y cómo impactaría su gestión.

Es importante recalcar que las estrategias propuestas fueron enfocadas a los problemas resultantes de las técnicas de investigación empleados en el caso de esta tesis, las cuales se podrán adecuar a cualquier otra organización de acuerdo a los problemas detectados en ella, así como al giro y objetivos de la misma, actualizando los costos y/o medios de acuerdo a las fechas en que se llevarán a cabo las estrategias.

## Plan de Comunicación Institucional/Corporativa

<b>Objetivo</b>	Lograr que todos los usuarios se expresen del CCU como referente en atención y servicio al cliente
<b>Audiencia a impactar</b>	Todo público nacional e internacional que guste de los eventos culturales en Puebla
<b>Estrategia</b>	Certificar a todo el personal del CCU en manejo de comunicación oral, escrita y digital a nivel departamental e interdepartamental, en atención y servicio al cliente, velar por el cumplimiento y desarrollo del mismo.
<b>Tácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Táctica A:</b> Proporcionar cada dos años cursos de capacitación a todo el personal para poder obtener el certificado, a través de alguna institución que tenga reconocimiento a nivel nacional.</li> <li>• <b>Táctica B:</b> Implementar mecanismos que permitan verificar y observar constantemente el buen desempeño de los trabajadores.</li> <li>• <b>Táctica C:</b> Realizar a usuarios elegidos al azar, encuestas de satisfacción en el servicio, durante los meses de Marzo, Julio y Diciembre.</li> </ul>
<b>Indicadores de gestión</b>	<p>Cuantitativa (de resultado): Porcentaje de trabajadores que concluyan el curso de capacitación y logren obtener el certificado.</p> <p>Cualitativa (sociales): Comentarios obtenidos de las observaciones a los trabajadores. Opiniones resultadas de las encuestas a los usuarios</p>
<b>Medios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A: Capacitadores y certificadores del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER</li> <li>• B: Observadores externos incognitos camuflageados con tablas de indicadores</li> <li>• C: Encuestas orales</li> </ul>
<b>Proveedor o responsable</b>	Subdirección de Desarrollo Organizacional Coordinación de Comunicación y Difusión Institucional
<b>Costos</b>	<p>Curso de Capacitación (cuatro sesiones): \$52,500.00</p> <p>Certificación por dos años: \$105,000.00</p> <p>Dos observadores: \$8,000.00 mensuales</p> <p>Dos ipad para encuestas: \$14,758.2</p>

## Plan de Comunicación Mercadológica

<b>Objetivo</b>	Alcanzar el posicionamiento del CCU como el mejor lugar del Estado de Puebla para realizar y disfrutar eventos culturales, destacándose por el buen servicio y calidad de sus instalaciones.
<b>Audiencia a impactar</b>	Todo público nacional e internacional que guste de los eventos culturales en Puebla
<b>Estrategia</b>	Promover, capacitar y crear embajadores de marca
<b>Tácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Táctica A: Realizar un video en realidad virtual de todas las instalaciones del CCU y otorgárselo a todos los trabajadores</li> <li>• Táctica B: Subir fotos de todos los espacios y de los eventos realizados en el CCU y de la convivencia de los trabajadores</li> <li>• Táctica C: Crear un blog de comentarios y testimonios del público y de los trabajadores</li> </ul>
<b>Indicadores de gestión</b>	<p>Cuantitativa (de resultados): Número de vistas del video. Número de <i>likes</i> o visitas a los álbumes fotográficos. Posición en el <i>Ranking</i> de lugares donde se llevan a cabo eventos culturales</p> <p>Cualitativa (sociales): clasificación de comentarios de los usuarios</p>
<b>Medios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A: Digitales: <i>Youtube, Facebook</i>. Un <i>stand</i> de información con lentes de realidad virtual para todo el público.</li> <li>• B: Digitales: <i>Youtube, Facebook</i> y redes sociales en general y Página oficial</li> <li>• C: Redes sociales y Página de <i>internet</i> oficial</li> </ul>
<b>Proveedor o responsable</b>	Coordinación de Comunicación y Difusión Institucional
<b>Costos</b>	Realización del Video en realidad virtual: \$389,936.00

## Plan de Comunicación Interna/ Organizacional

<b>Objetivo</b>	Realizar acciones de <i>Endomarketing</i> para que todos los trabajadores se desarrollen en un clima laboral pleno, con seguridad, amor, respeto y compromiso por la institución.
<b>Audiencia a impactar</b>	Todos los trabajadores y proveedores del CCU
<b>Estrategia</b>	Generar momentos de convivencia que provoquen el sentido de pertenencia, así como medios y herramientas que sensibilicen, informen y motiven a los trabajadores logrando que se comprometan a alcanzar todos los objetivos y metas de la organización.
<b>Tácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Táctica A: Realizar convivios en días festivos, otorgándoles regalos que se relacionen con el CCU y fotografiar esos momentos y subirlos a un blog privado para los trabajadores</li> <li>•Táctica B: Generar convivencias con personajes del medio artístico que realicen eventos en el CCU con los trabajadores.</li> <li>•Táctica C: Realizar actividades con las familias de los trabajadores</li> </ul>
<b>Indicadores de gestión</b>	<p>Cuantitativa (de resultado): Número de fotos e historias o anécdotas subidas por los trabajadores a sus redes sociales. Disminución de errores laborales</p> <p>Cualitativa (sociales): Cambios en las relaciones laborales. Mejora en el trabajo de equipo. Mejora del clima laboral. Comentarios de los trabajadores. Nivel de satisfacción de los trabajadores. Nivel de rendimiento</p>
<b>Medios</b>	Instalaciones del CCU
<b>Proveedor o responsable</b>	Subdirección de Desarrollo Organizacional
<b>Costos</b>	<p>Tres convivios al año: \$262,500.00</p> <p>Regalos: 45,000.00</p> <p>Material para las actividades con las familias: \$10,000.00</p>

Anexo 1. Tabla de la matriz de consistencia en el CCU

Matriz de Consistencia

TEMA	PROBLEMA O SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	OBJETIVO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	ENFOQUE TEÓRICO	ENFOQUE METODOLÓGICO
Comunicación Estratégica Interna (Caso CCU) “Nivel Productivo de la Comunicación Interna”	Mala organización de los eventos en el CCU	Desarrollar un plan de comunicación estratégica para lograr un nivel productivo de la comunicación interna en el CCU	Que elementos tienen que ser considerados en un plan de comunicación estratégica para llegar a un nivel productivo de la comunicación interna en el CCU	El nivel productivo de la comunicación interna del CCU es deficiente	Comunicación interna.	La comunicación estratégica interna desde la perspectiva del Dr. Federico Varona: Las 4 áreas de la comunicación estratégica interna. La comunicación Productiva del Dr. Abraham Nosnik	Auditoria y sondeo(encuestas, entrevistas, focus group) Encuestas a los clientes y estadísticas de los comentarios en las redes sociales para detectar el nivel productivo de la comunicación interna en el CCU.

## Anexo 2. Encuesta a través de la Plataforma Google Formularios



The image shows a screenshot of a Google Forms survey titled "Encuesta de Diagnóstico". The browser address bar shows the URL: docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRQ6EtOYjCP9snQDDwoiL23KirfUc8VZqdNINuuuMSgNT7sw/viewform. The survey content is displayed on a light blue background with a photograph of people in a meeting. The text of the survey is as follows:

### Encuesta de Diagnóstico

El propósito de esta encuesta es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la comunicación en el CCU-BUAP.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas. Cuando se habla de "organización" se refiere al CCU, y cuando se habla de "jefe" se refiere a su jefe inmediato.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión. ESTA ENCUESTA ES TOTALMENTE CONFIDENCIAL y sus resultados serán meramente experimentales, los cuales serán utilizados para el desarrollo de una tesis de posgrado.

Por favor califique cada frase, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5 - Estoy totalmente de acuerdo. Así pasa siempre aquí. Es verdad en un 100%
- 4 - Estoy de acuerdo. Pasa, pero no siempre, puede mejorar.
- 3 - Estoy indeciso, en ocasiones sucede. Ha pasado, pero no es lo común. No sé la respuesta.
- 2 - No estoy de acuerdo, eso no sucede aquí. No pasa así. Creo que al contrario.
- 1 - Estoy totalmente en desacuerdo, nunca ha pasado así, ni creo que pasará.

Encuesta de Diagnóstico

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRQ6EtOYjCP9snQD0woil23KirUc8VZqdNINuuuMSgNT7sw/viewform

**Sexo**

Hombre

Mujer

**Edad**

Entre 20 a 30 años

Entre 31 y 40 años

De 41 en adelante

**Área a la que pertenezco.**

Tu respuesta

**Tipo de nómina**

Institucional

Outsourcing

Honorarios

Encuesta de Diagnóstico

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRQ6EtOYjCP9snQD0woil23KirUc8VZqdNINuuuMSgNT7sw/viewform

**Antigüedad en el puesto.**

Menos de 2 años

De 2 a 5 años

De 5 años en adelante

**1. Estoy satisfecho con la manera en que la organización estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales.**

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

**2. Mi jefe(a) reconoce los esfuerzos adicionales que hago en mi trabajo.**

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

**3. Me parecen efectivos los reconocimientos que la empresa otorga a su personal por experiencia, compromiso, puntualidad, etc...**

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

Encuesta de Diagnóstico

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRQ6EtOYjCP9snQD0woil23KirfUc8VZqdNINuuuMSgNT7sw/viewform

4. Cuento con la información que necesito (oportunamente) para la realización eficiente y correcta de mi trabajo.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

5. Cuento con el equipo y recursos necesarios para efectuar mi trabajo adecuadamente.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

6. Pienso que ésta es una organización que apoya el desarrollo y progreso de su personal en general.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

7. Pienso que los cambios que se implementan en la organización son positivos y me gusta colaborar para que se lleven a cabo sin problemas.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

Encuesta de Diagnóstico

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRQ6EtOYjCP9snQD0woil23KirfUc8VZqdNINuuuMSgNT7sw/viewform

8. Los cambios que ha tenido la organización han producido resultados positivos.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

9. Creo que la mayoría del personal de la organización está dispuesto a colaborar en los cambios que se requieren.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

10. Las personas con quienes me relaciono en mi trabajo saben lo que es la calidad y cómo lograrla, además de que contribuyen para hacerlo.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

11. La organización ha difundido de forma correcta y permanente la idea de calidad entre el personal y cómo lograrla, además de mantener informados a todos de cómo vamos en este aspecto.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

Encuesta de Diagnóstico

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRQ6EtOYjCP9snQD0woil23KirfUc8VZqdNINuuuMSgNT7sw/viewform

12. El personal y la organización está convencida de la importancia de servir al cliente y hace todo lo posible por lograrlo.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

13. En mi equipo cada persona sabe exactamente que se espera de ella en materia de trabajo (sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos, etc...).

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

14. Mi jefe(a) toma en cuenta mis opiniones para establecer los objetivos y metas de trabajo, realizando para ello un trabajo colaborativo.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

15. Considero que he cumplido siempre con mis objetivos de trabajo y en ocasiones hasta los he mejorado.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

Encuesta de Diagnóstico

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRQ6EtOYjCP9snQD0woil23KirfUc8VZqdNINuuuMSgNT7sw/viewform

16. Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

17. A mi jefe(a) lo que más le interesa son los resultados, es decir, que las cosas se realicen de manera correcta.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

18. A mi jefe(a) le preocupa que exista un buen ambiente de trabajo, y hace muchas cosas por mantenerlo de esa forma.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

19. Mi jefe(a) siempre busca motivar y reconocer mi trabajo y se preocupa por mi desarrollo personal y profesional.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

Encuesta de Diagnóstico

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRQ6EtOYjCP9snQD0woil23KirUc8VZqdNINuuuMSgNT7sw/viewform

20. Estoy satisfecho con la capacitación que me ha brindado la organización para el buen desempeño en mi trabajo.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

21. Mi jefe(a) se preocupa mucho por mi capacitación y actualización de conocimientos, y busca oportunidades para implementarlas.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

22. Se toman en cuenta mis opiniones y sugerencias acerca de la capacitación que se da en la organización.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

23. Se me permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibí.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

Encuesta de Diagnóstico

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRQ6EtOYjCP9snQD0woil23KirUc8VZqdNINuuuMSgNT7sw/viewform

24. La información que circula entre mis compañeros del mismo nivel es honesta y transparente.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

25. Pienso que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la organización.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

26. Considero que existen buenas relaciones de trabajo entre mi jefe(a) y yo.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

27. He observado que los diferentes directivos de la organización se llevan bien y colaboran entre sí.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

Encuesta de Diagnóstico

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRQ6EtOYjCP9snQD0woiL23KirUc8VZqdNINUuuMSgNT7sw/viewform

28. El personal de mi área tiene metas comunes y realiza un trabajo de verdadero equipo para lograrlas.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

29. Existe coordinación de esfuerzo y colaboración entre todas las personas que integramos las áreas en la organización.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

30. La organización impulsa y ayuda suficientemente la formación de equipos de trabajo.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

31. Considero que mis superiores y compañeros propician un clima de confianza para hablar sobre problemas personales.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

Encuesta de Diagnóstico

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRQ6EtOYjCP9snQD0woiL23KirUc8VZqdNINUuuMSgNT7sw/viewform

32. Hay integración y coordinación entre mis compañeros del mismo nivel para la solución de tareas o problemas.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

33. Las instrucciones que recibo de mi jefe son claras.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

34. Mi jefe(a) da la información de manera oportuna.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

35. Conozco a detalle cómo está estructurada la organización, quiénes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, etc...

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

Encuesta de Diagnóstico

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRQ6EtOYjCP9snQD0woil23KirUc8VZqdNINuuuMSgNT7sw/viewform

36. Sé perfectamente a qué se dedica la organización, quiénes son sus usuarios, a dónde va y qué pretende lograr a mediano y largo plazo.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

37. Siempre estoy bien enterado de los reglamentos, normas y políticas de la organización.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

38. Se me brinda atención cuando voy a comunicarme con mi jefe(a).

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

39. Los comentarios o sugerencias que le hago a mis superiores son tomados en cuenta.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

Encuesta de Diagnóstico

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScRQ6EtOYjCP9snQD0woil23KirUc8VZqdNINuuuMSgNT7sw/viewform

Respuesta

39. Los comentarios o sugerencias que le hago a mis superiores son tomados en cuenta.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

40. Mis superiores me hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.

5 - Totalmente de acuerdo    4 - De acuerdo    3 - Indeciso    2 - No de acuerdo    1 - Totalmente en desacuerdo

Respuesta

**Por su atención ¡Gracias!**

**ENVIAR**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar una incidencia](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Política de privacidad](#)

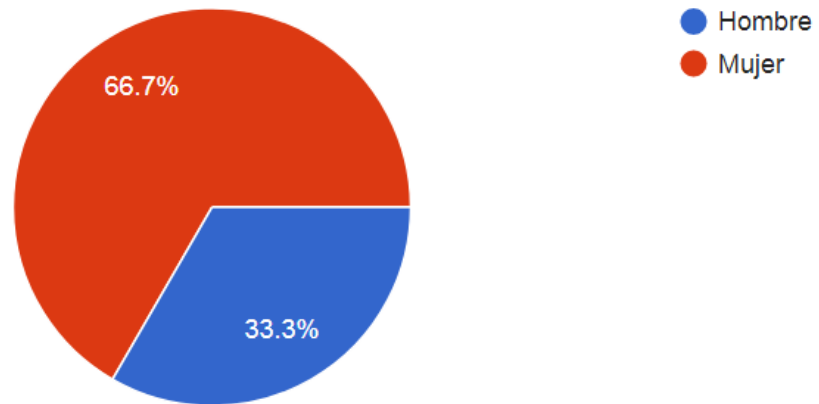
Google Formularios

### Anexo 3. Resultados Encuesta Prueba Piloto.

A continuación se presentan los resultados gráficamente:

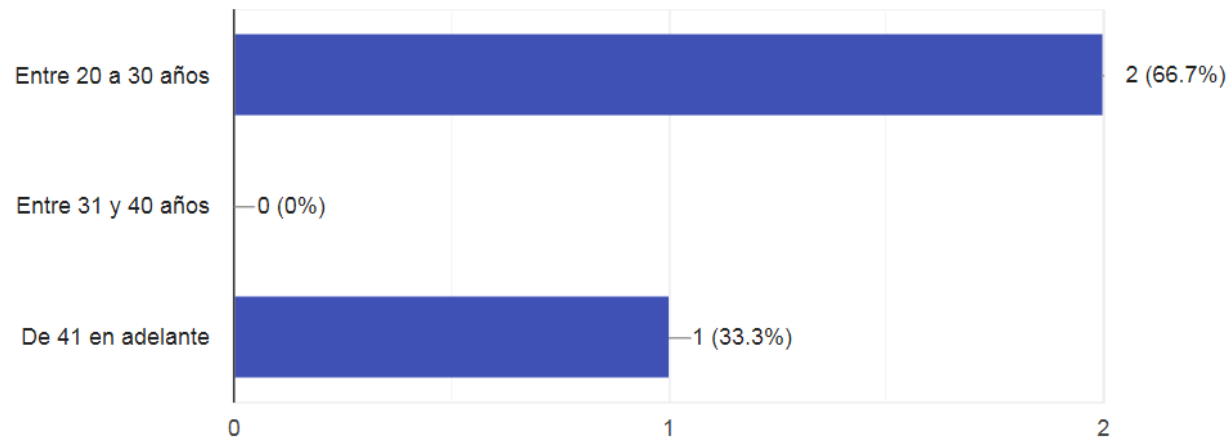
#### Sexo

3 responses



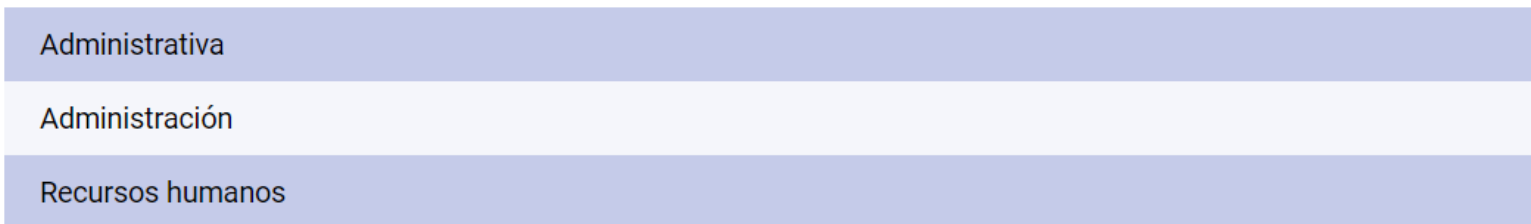
## Edad

3 responses

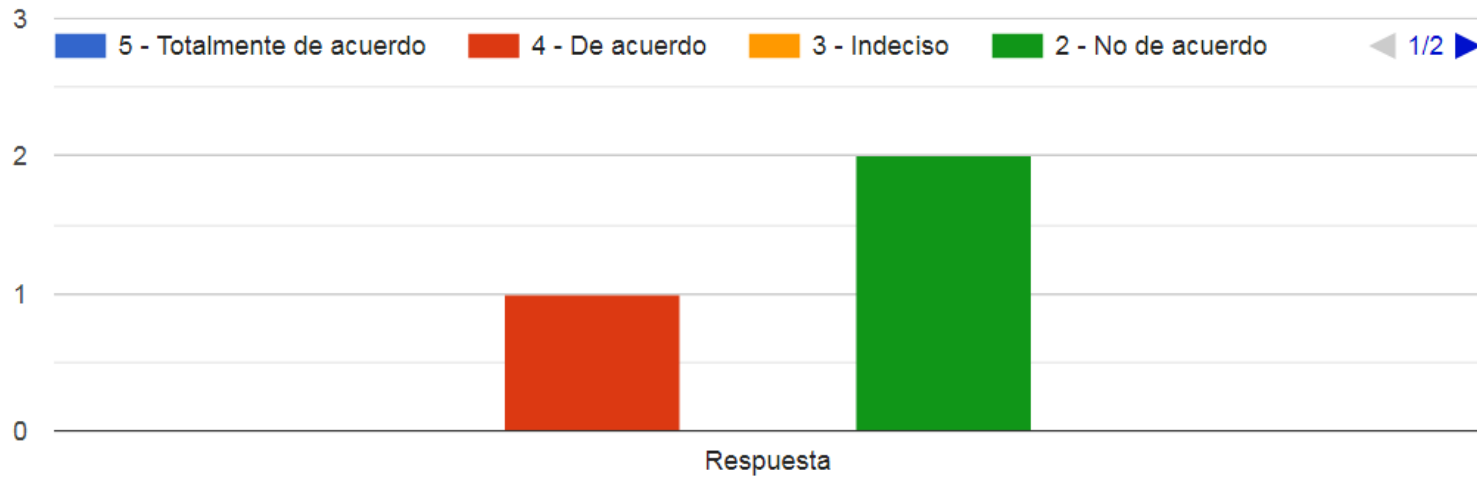


## Área a la que pertenezco.

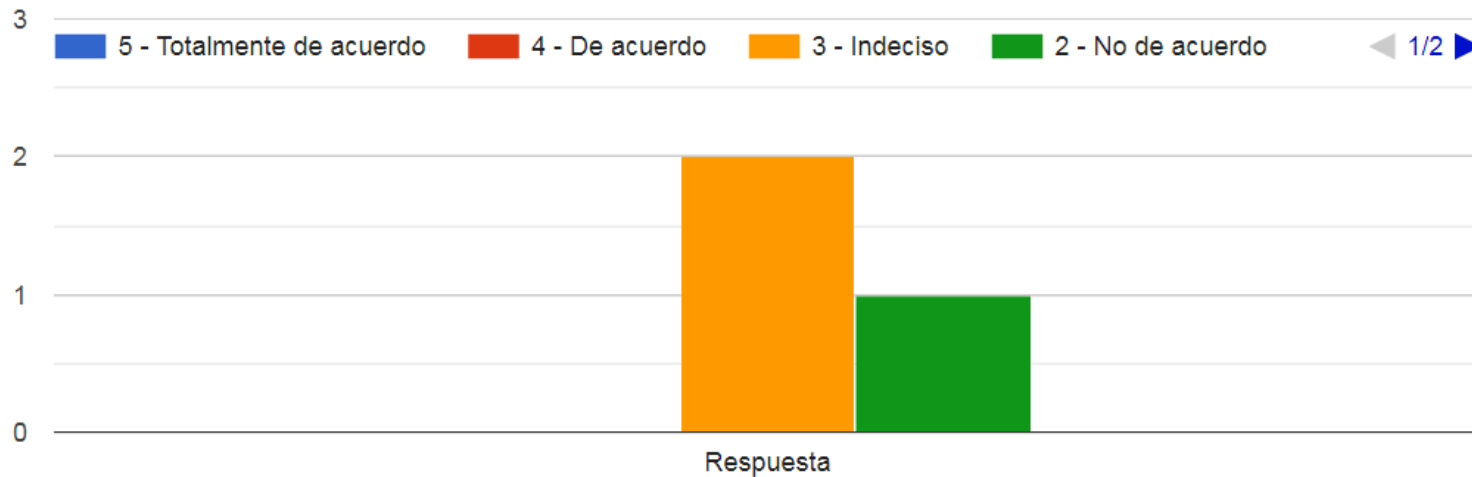
3 responses



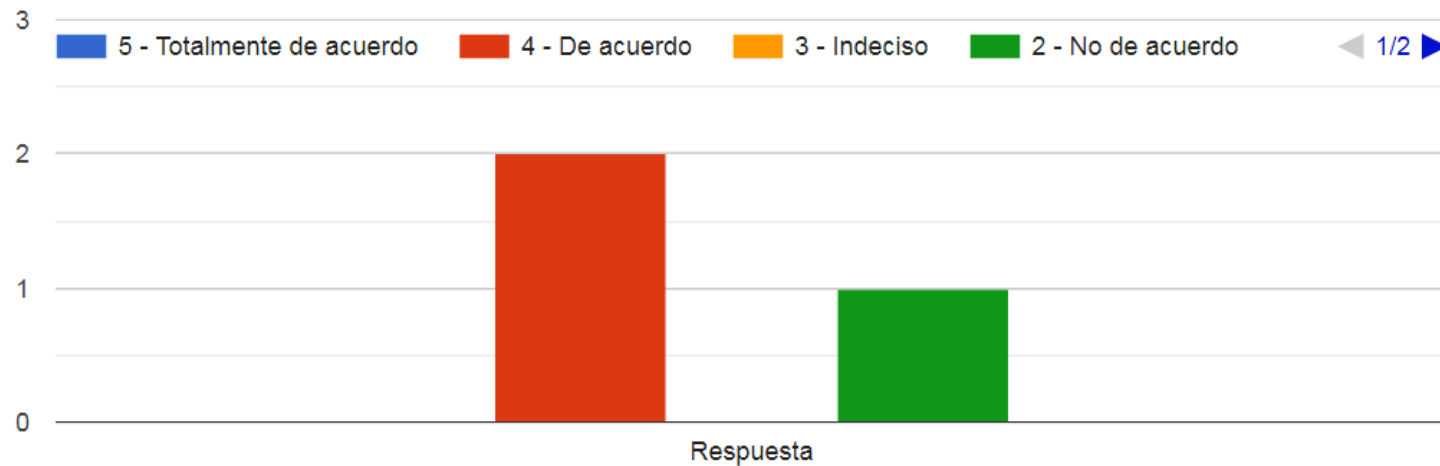
1. Estoy satisfecho con la manera en que la organización estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales.



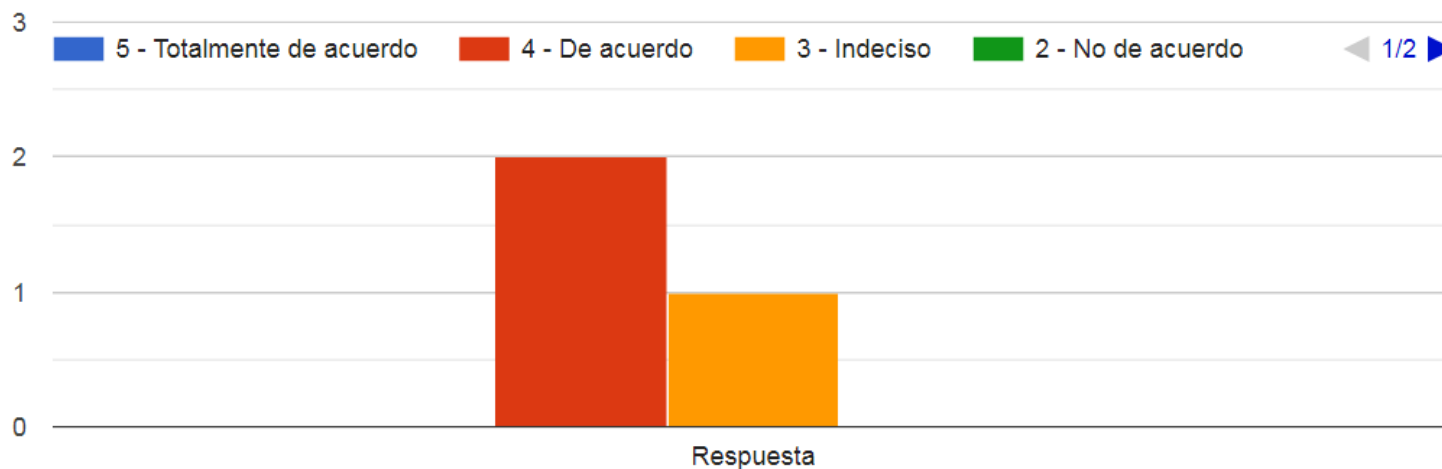
2. Mi jefe(a) reconoce los esfuerzos adicionales que hago en mi trabajo.



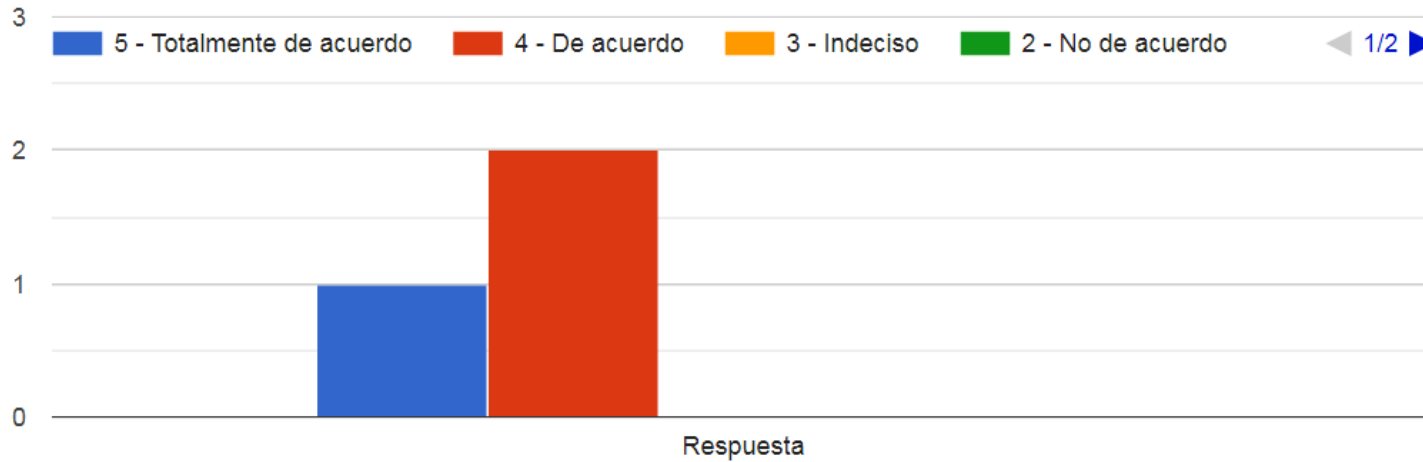
3. Me parecen efectivos los reconocimientos que la empresa otorga a su personal por experiencia, compromiso, puntualidad, etc...



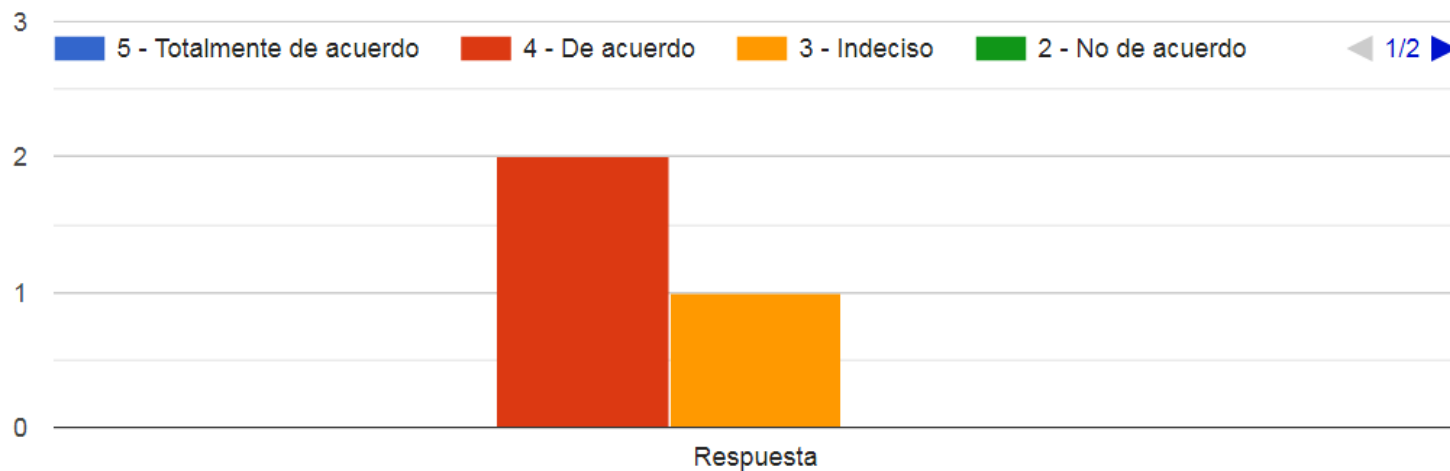
4. Cuento con la información que necesito (oportunamente) para la realización eficiente y correcta de mi trabajo.



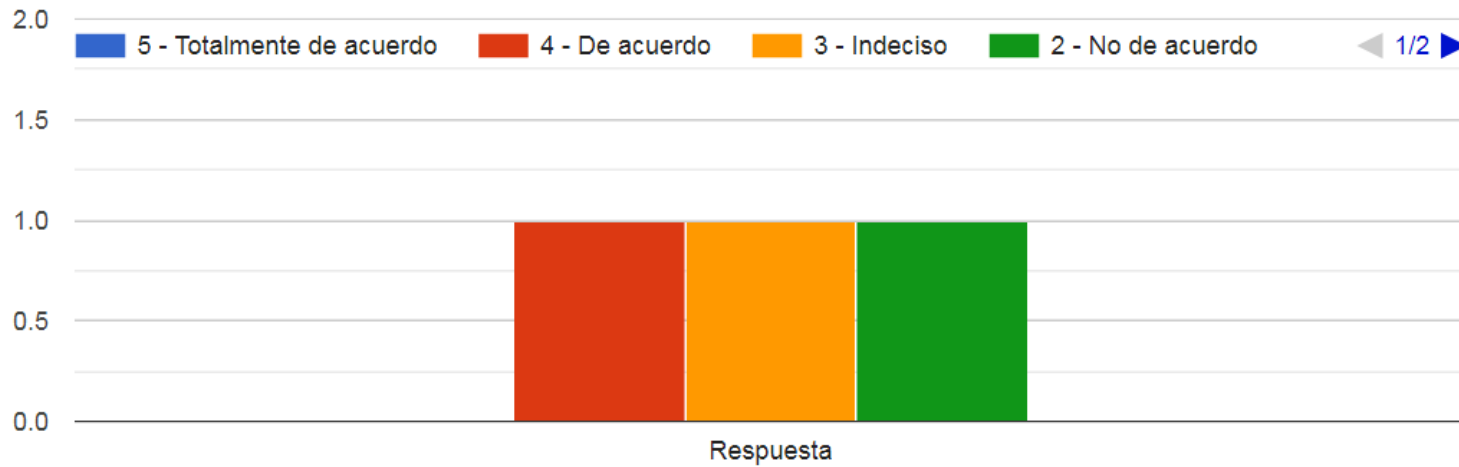
5. Cuento con el equipo y recursos necesarios para efectuar mi trabajo adecuadamente.



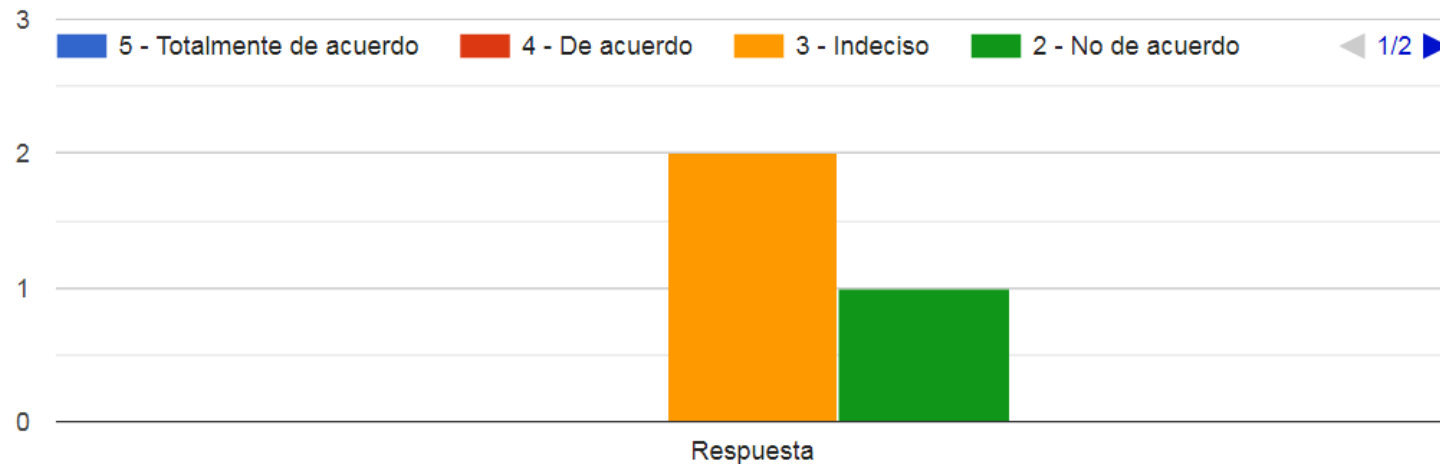
6. Pienso que ésta es una organización que apoya el desarrollo y progreso de su personal en general.



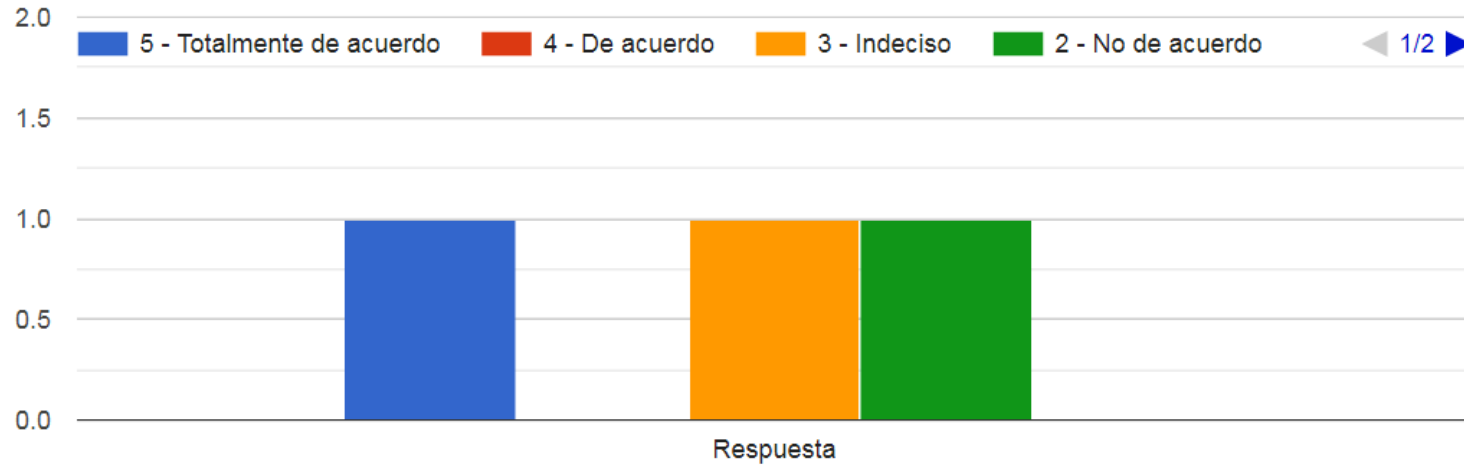
7. Pienso que los cambios que se implementan en la organización son positivos y me gusta colaborar para que se lleven a cabo sin problemas.



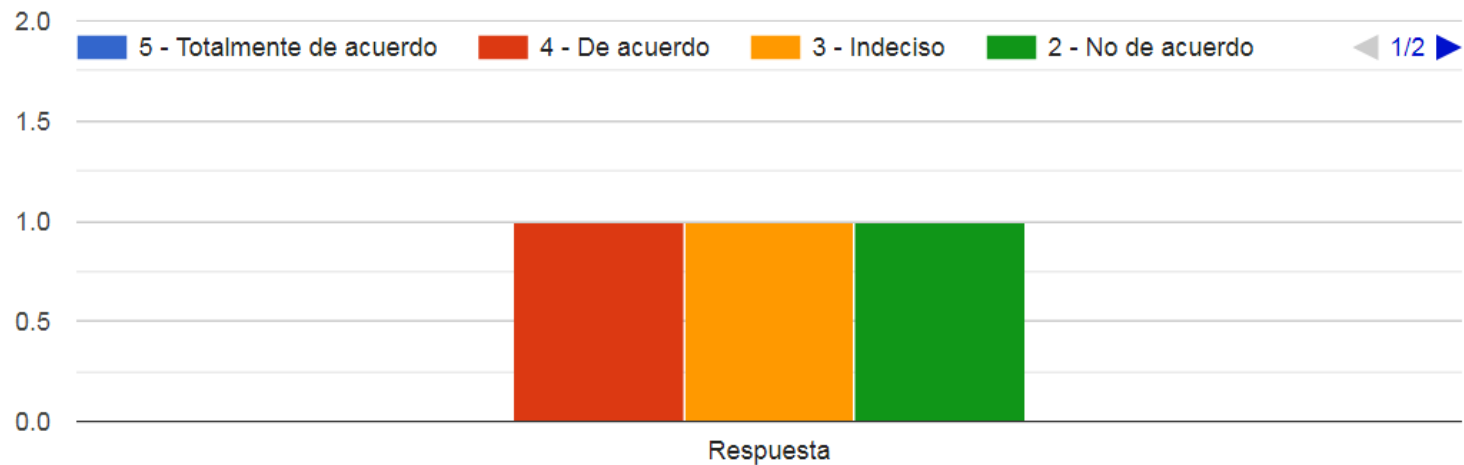
8. Los cambios que ha tenido la organización han producido resultados positivos.



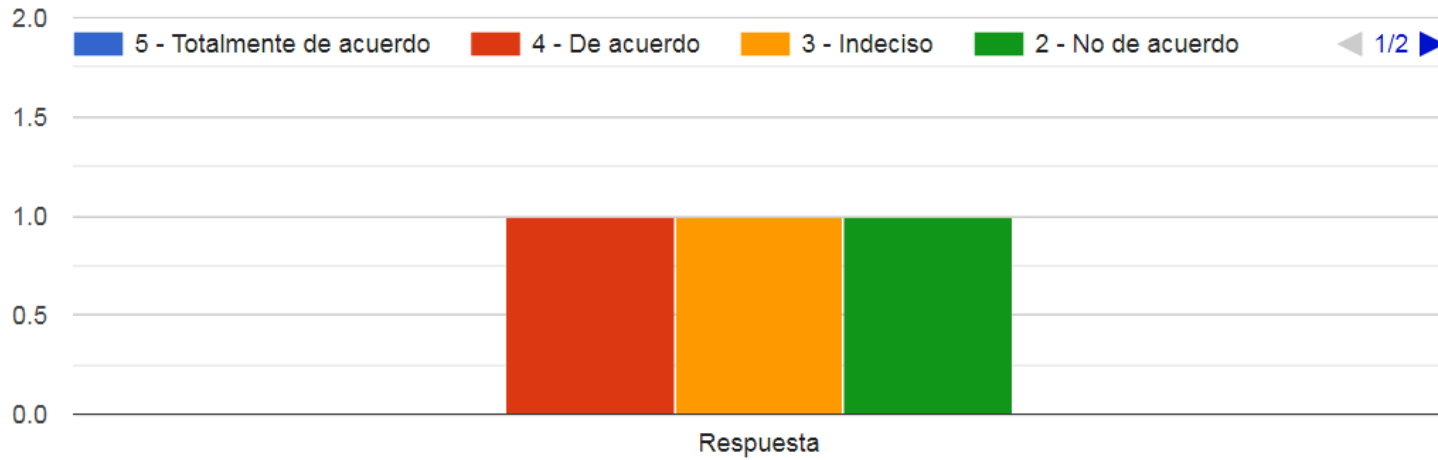
9. Creo que la mayoría del personal de la organización está dispuesto a colaborar en los cambios que se requieren.



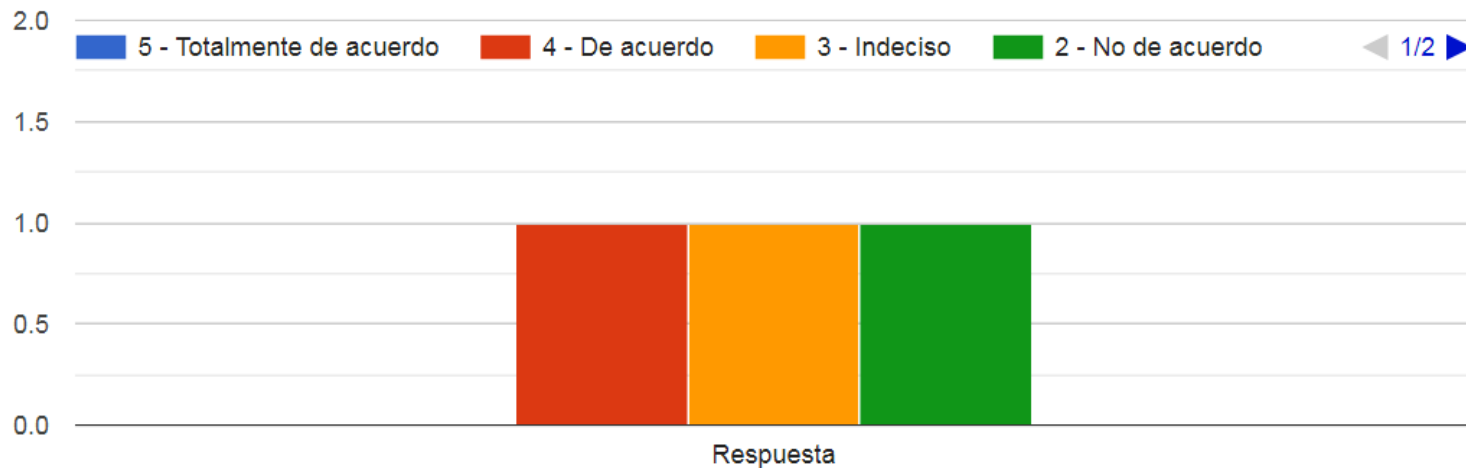
10. Las personas con quienes me relaciono en mi trabajo saben lo que es la calidad y cómo lograrla, además de que contribuyen para hacerlo.



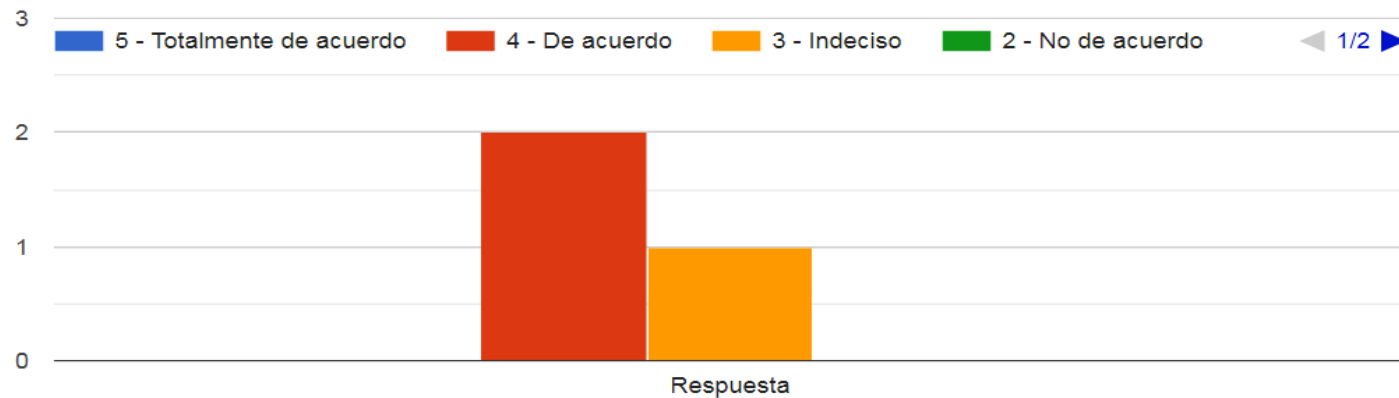
11. La organización ha difundido de forma correcta y permanente la idea de calidad entre el personal y cómo lograrla, además de mantener informados a todos de cómo vamos en este aspecto.



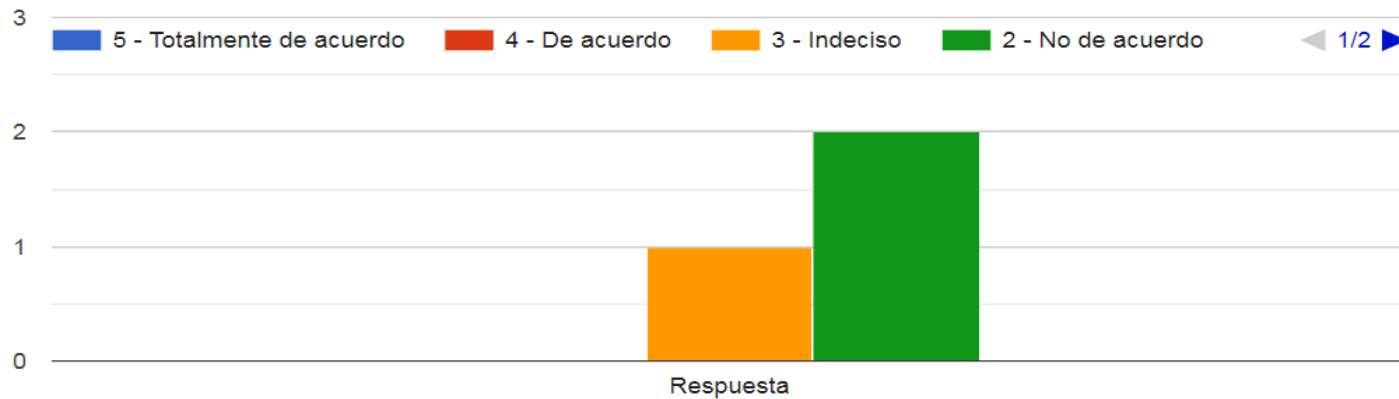
12. El personal y la organización está convencida de la importancia de servir al cliente y hace todo lo posible por lograrlo.



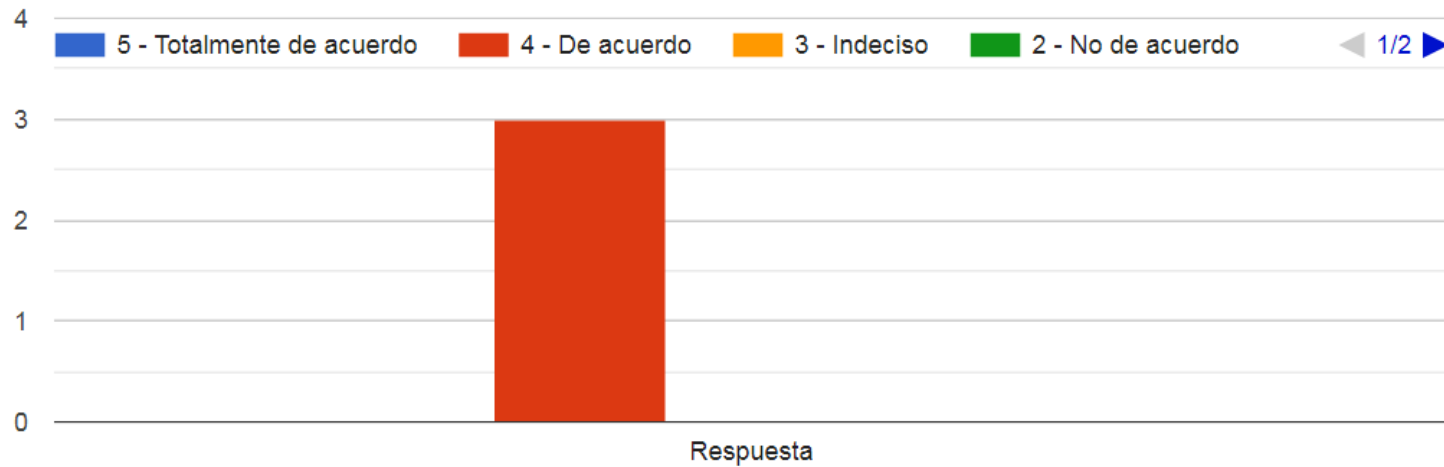
13. En mi equipo cada persona sabe exactamente que se espera de ella en materia de trabajo (sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos, etc...).



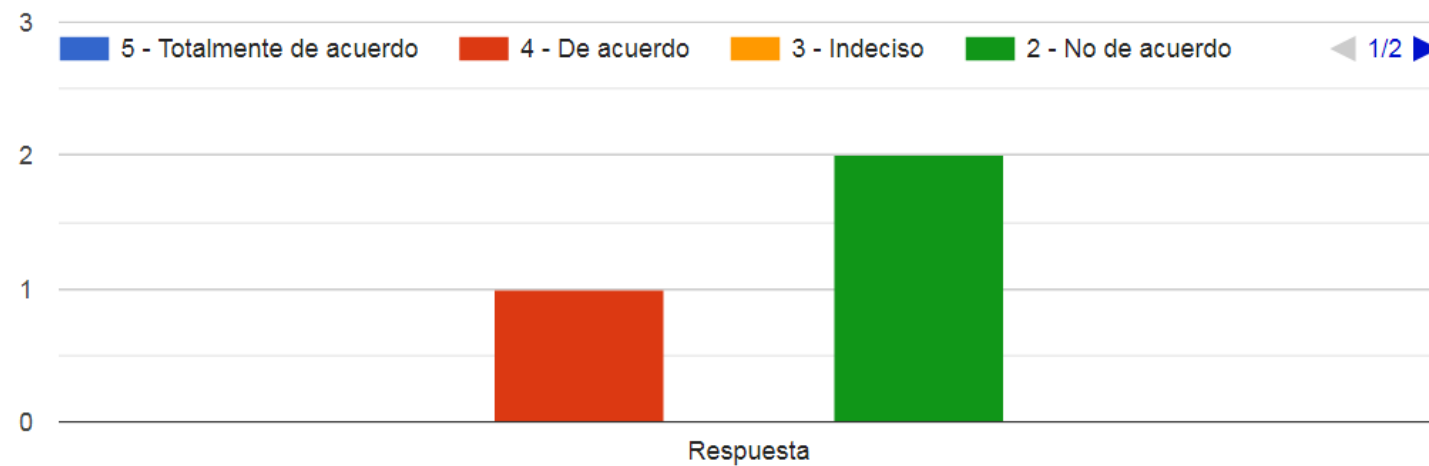
14. Mi jefe(a) toma en cuenta mis opiniones para establecer los objetivos y metas de trabajo, realizando para ello un trabajo colaborativo.



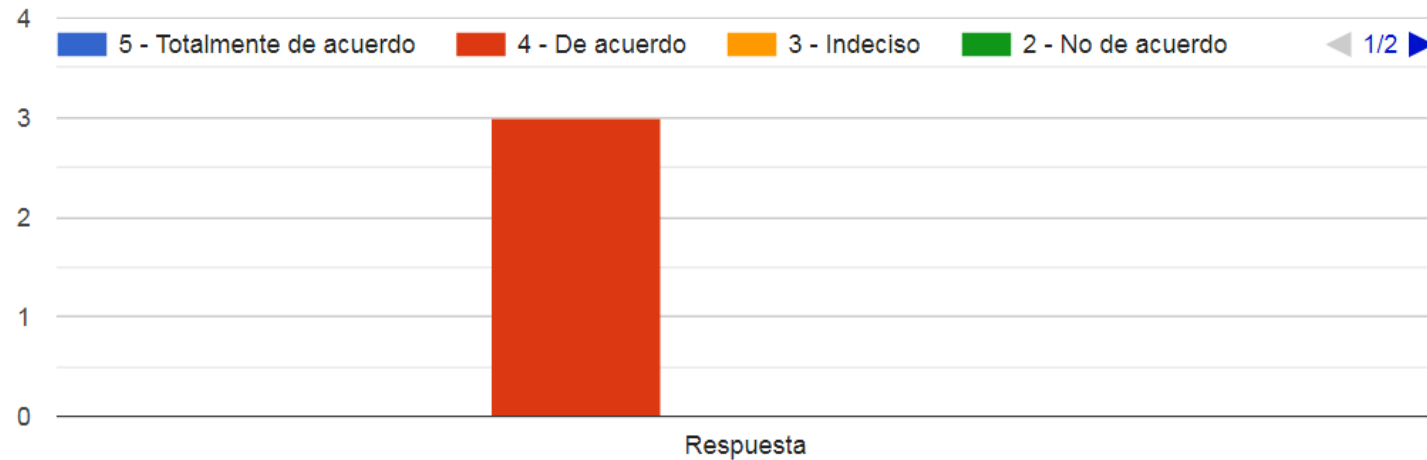
15. Considero que he cumplido siempre con mis objetivos de trabajo y en ocasiones hasta los he mejorado.



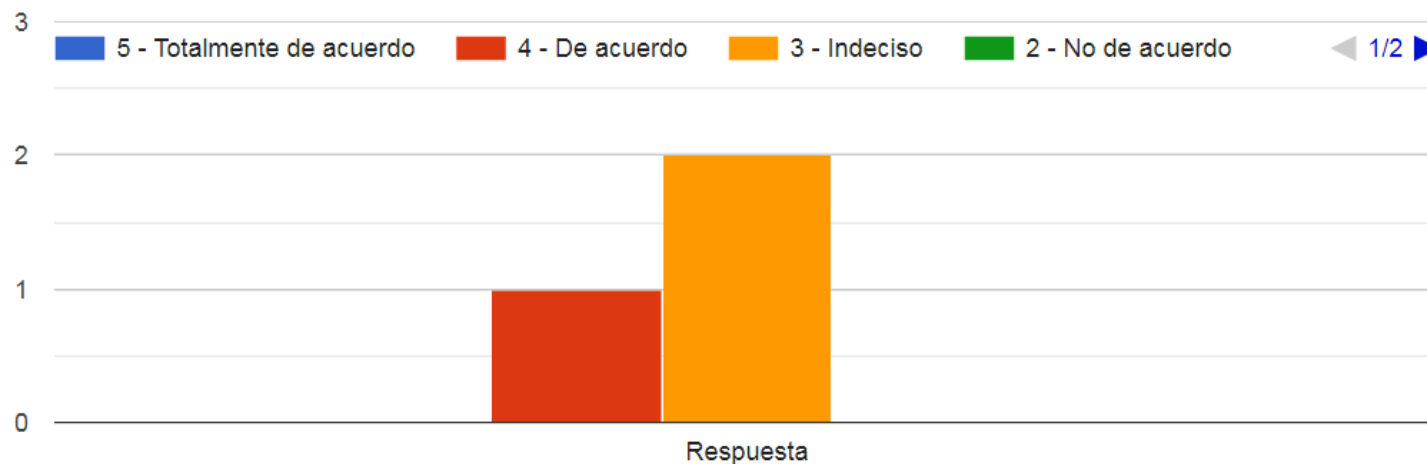
16. Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño.



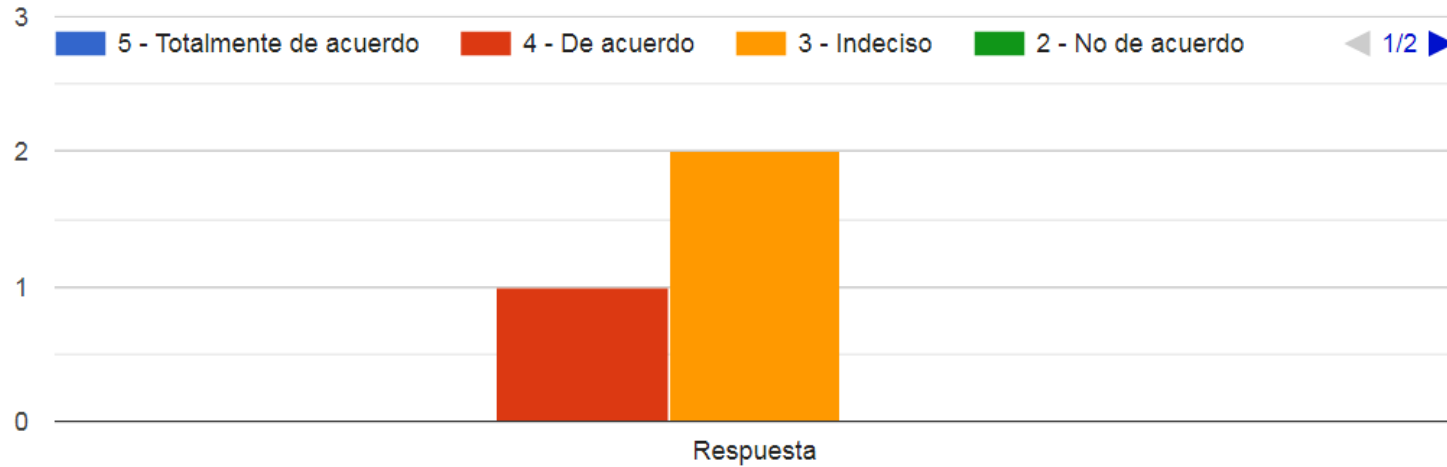
17. A mi jefe(a) lo que más le interesa son los resultados, es decir, que las cosas se realicen de manera correcta.



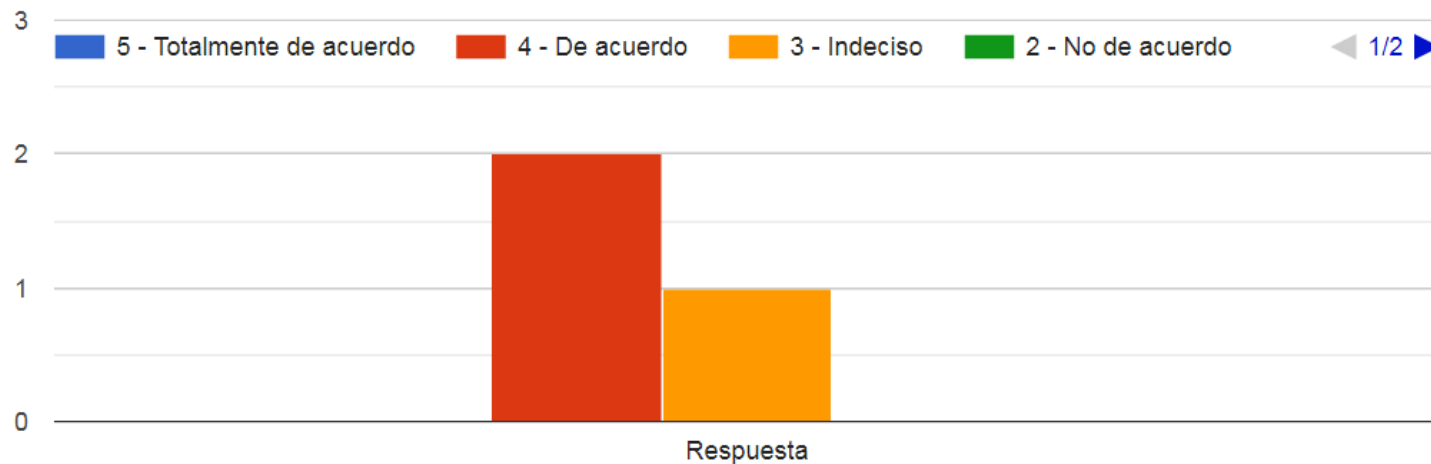
18. A mi jefe(a) le preocupa que exista un buen ambiente de trabajo, y hace muchas cosas por mantenerlo de esa forma.



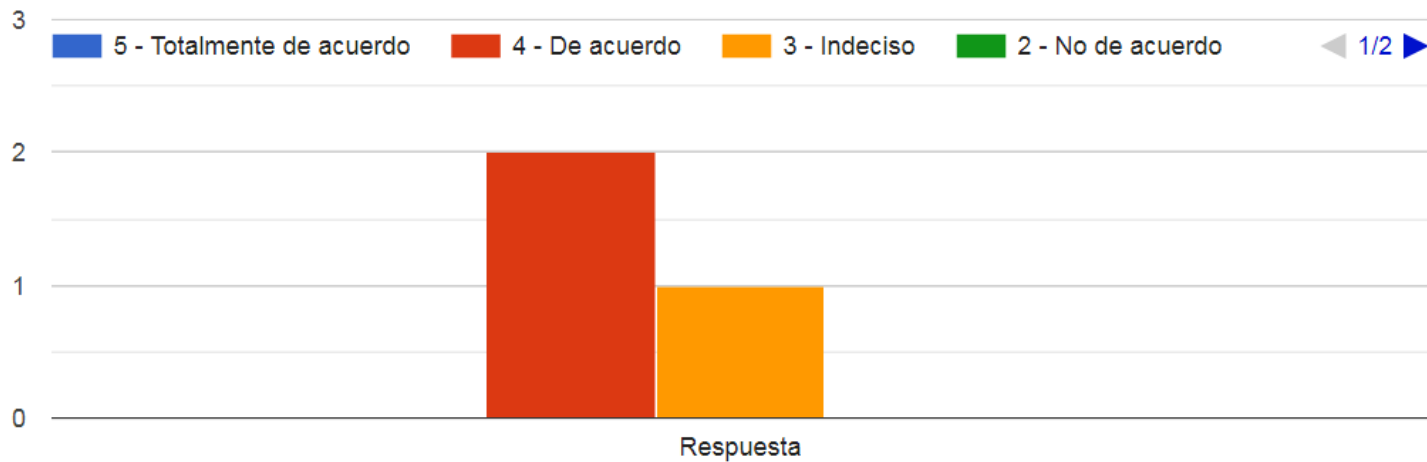
19. Mi jefe(a) siempre busca motivar y reconocer mi trabajo y se preocupa por mi desarrollo personal y profesional.



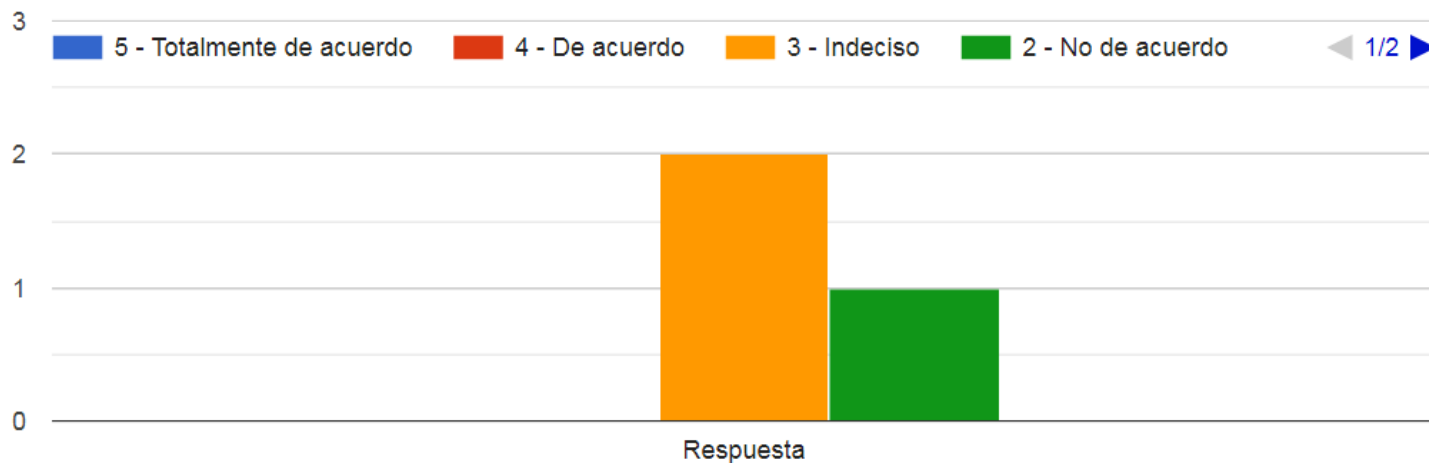
20. Estoy satisfecho con la capacitación que me ha brindado la organización para el buen desempeño en mi trabajo.



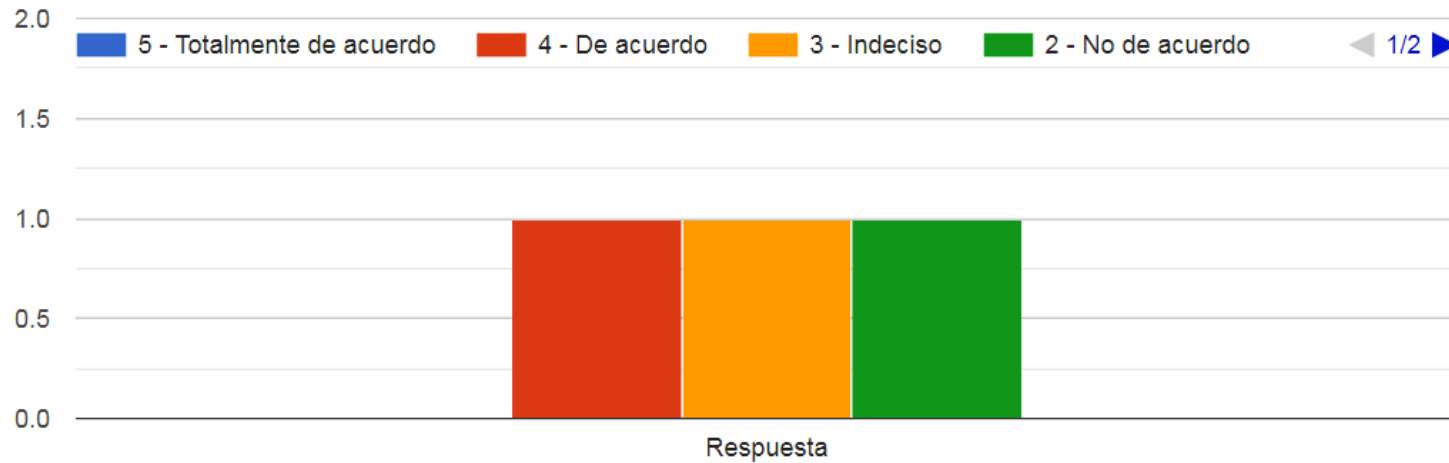
21. Mi jefe(a) se preocupa mucho por mi capacitación y actualización de conocimientos, y busca oportunidades para implementarlas.



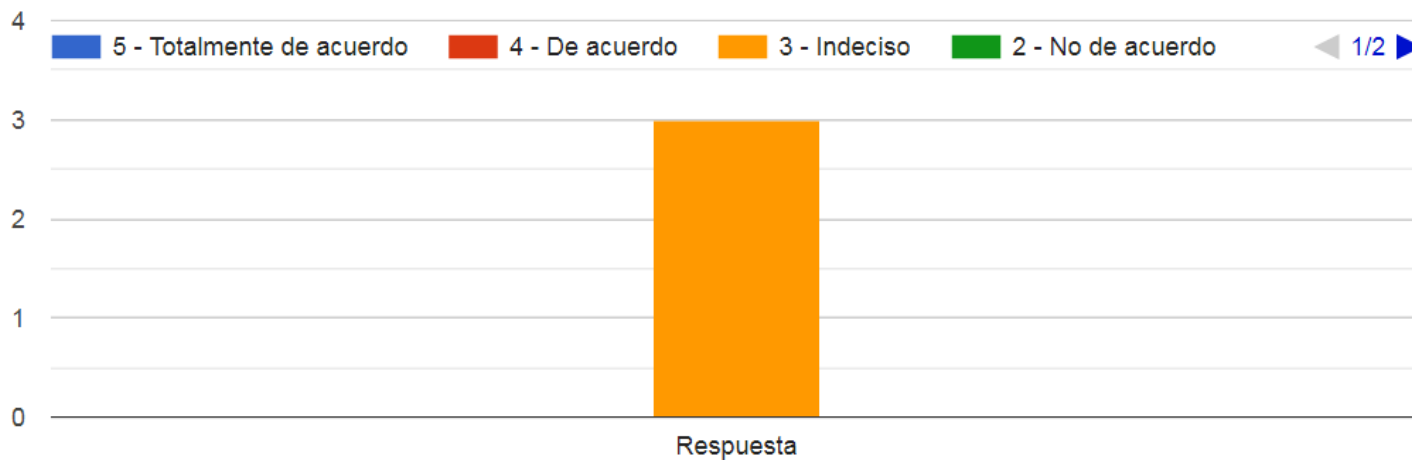
22. Se toman en cuenta mis opiniones y sugerencias acerca de la capacitación que se da en la organización.



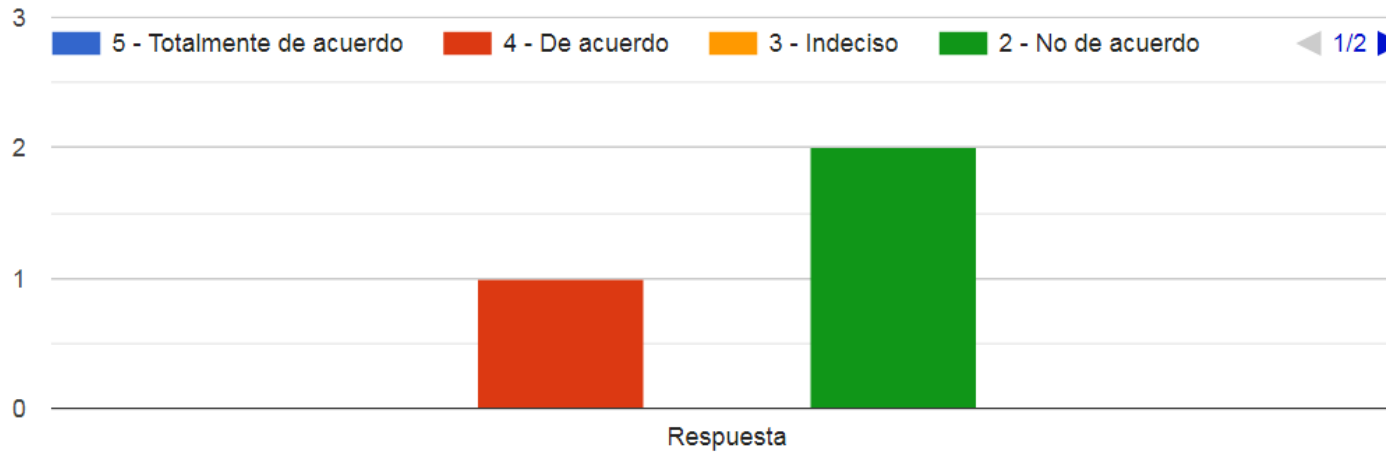
23. Se me permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibí.



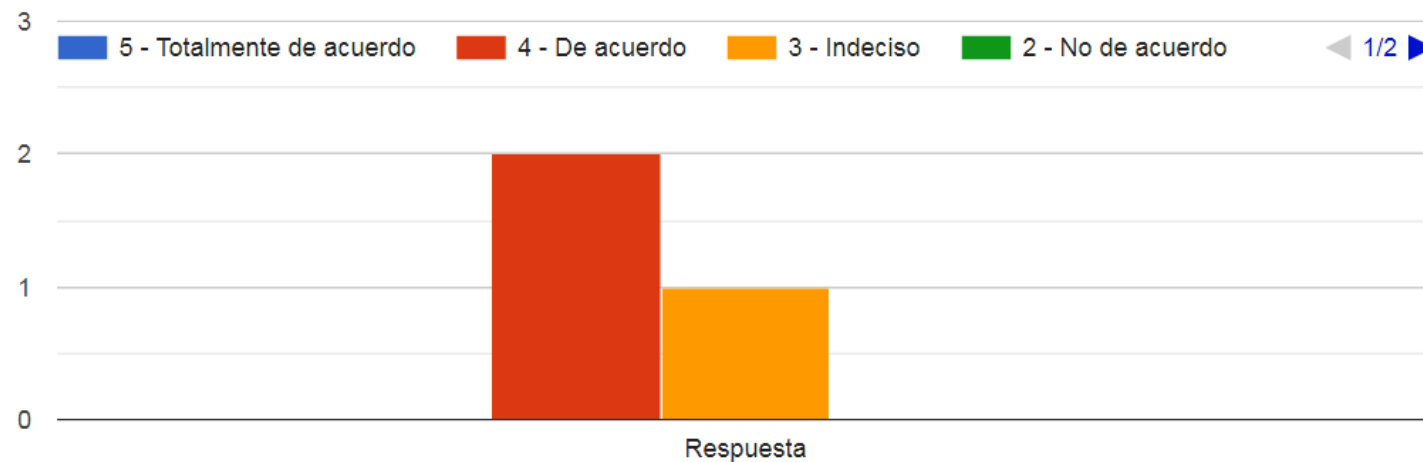
24. La información que circula entre mis compañeros del mismo nivel es honesta y transparente.



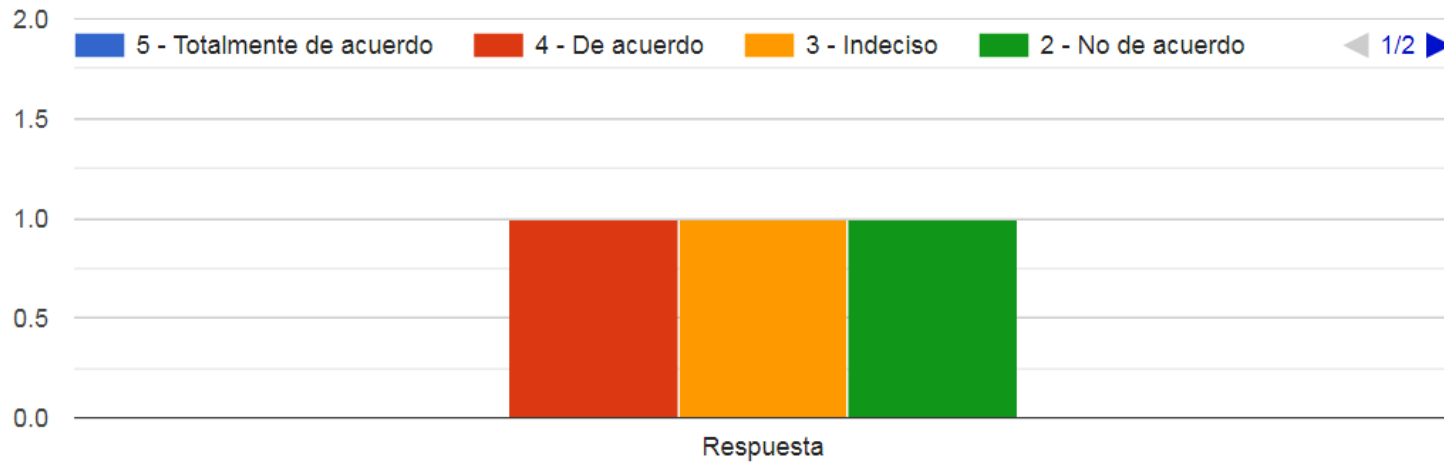
25. Pienso que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la organización.



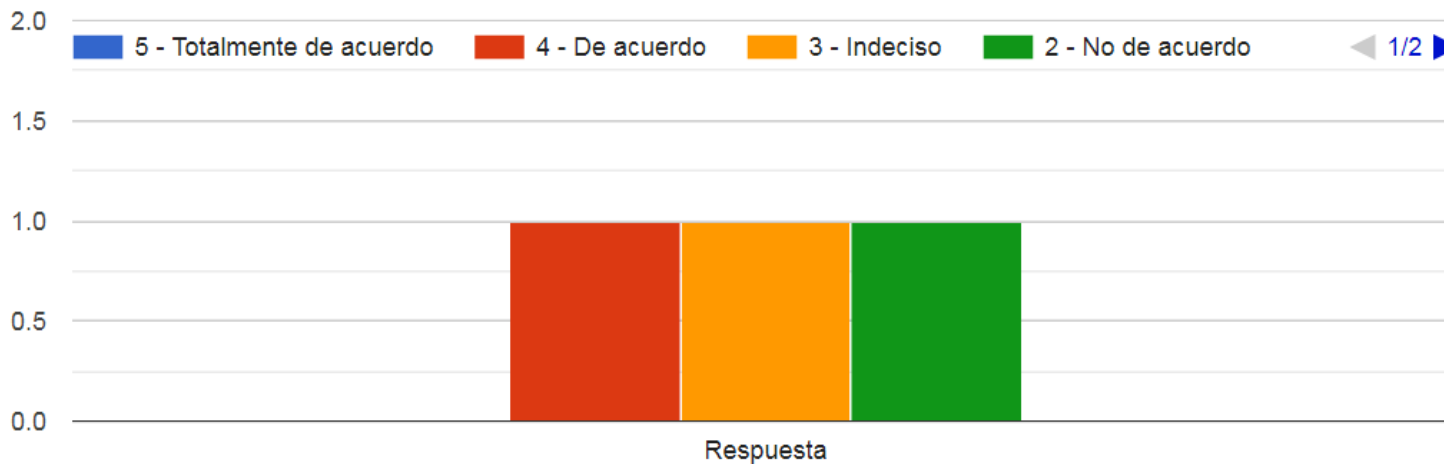
26. Considero qué existen buenas relaciones de trabajo entre mi jefe(a) y yo.



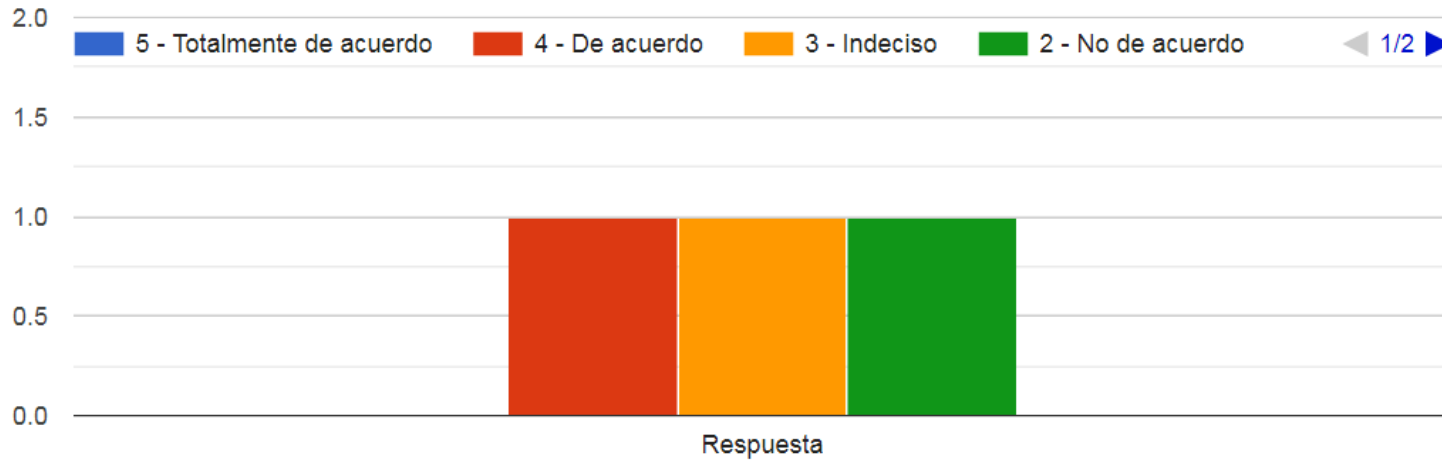
27. He observado que los diferentes directivos de la organización se llevan bien y colaboran entre sí.



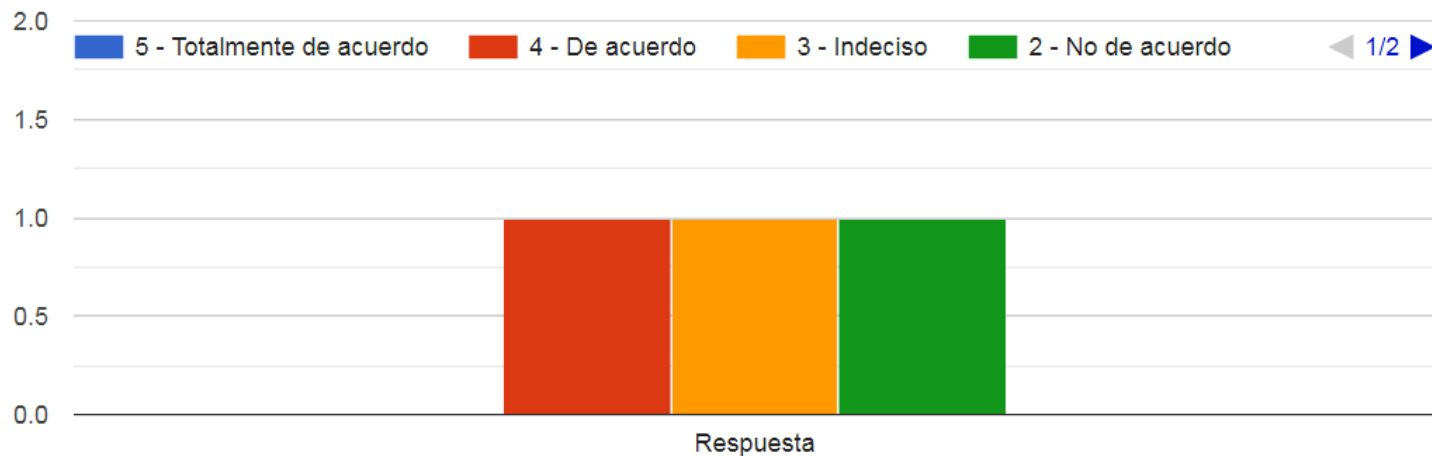
28. El personal de mi área tiene metas comunes y realiza un trabajo de verdadero equipo para lograrlas.



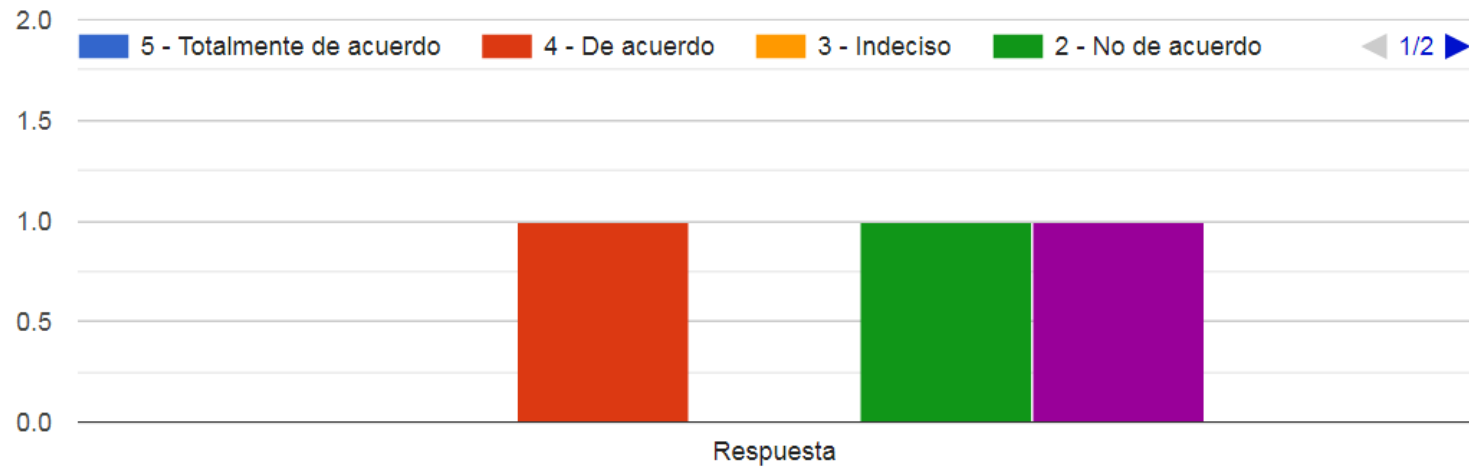
29. Existe coordinación de esfuerzo y colaboración entre todas las personas que integramos las áreas en la organización.



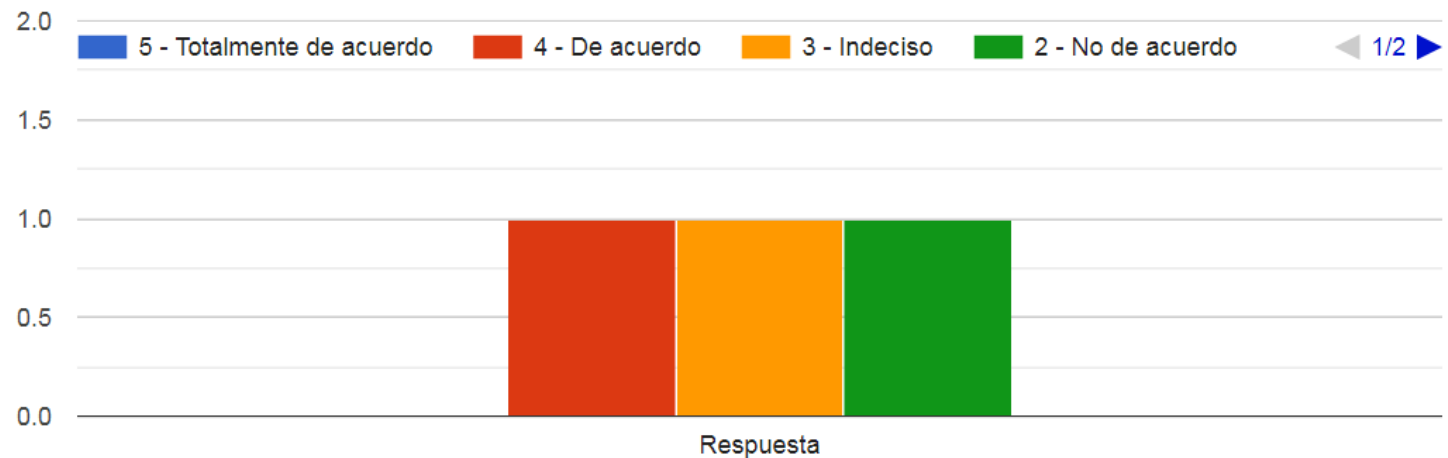
30. La organización impulsa y ayuda suficientemente la formación de equipos de trabajo.



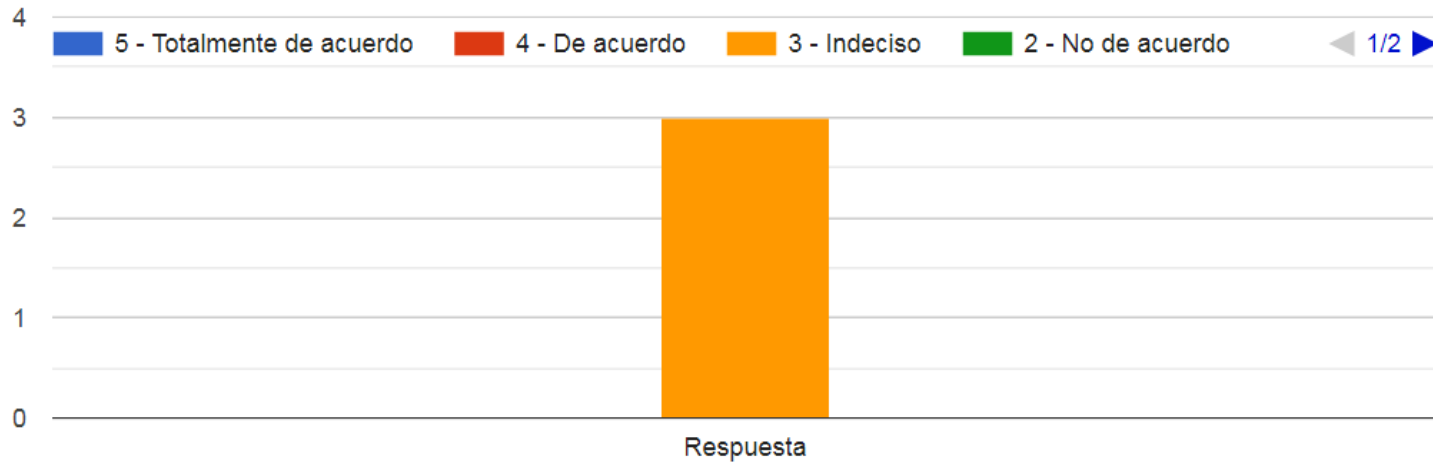
31. Considero que mis superiores y compañeros propician un clima de confianza para hablar sobre problemas personales.



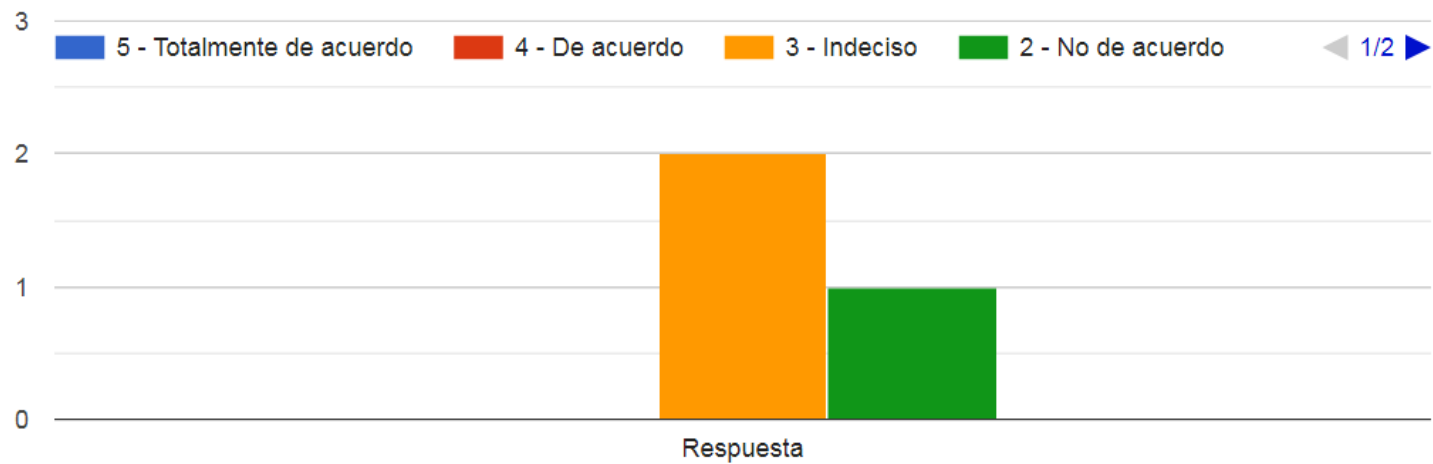
32. Hay integración y coordinación entre mis compañeros del mismo nivel para la solución de tareas o problemas.



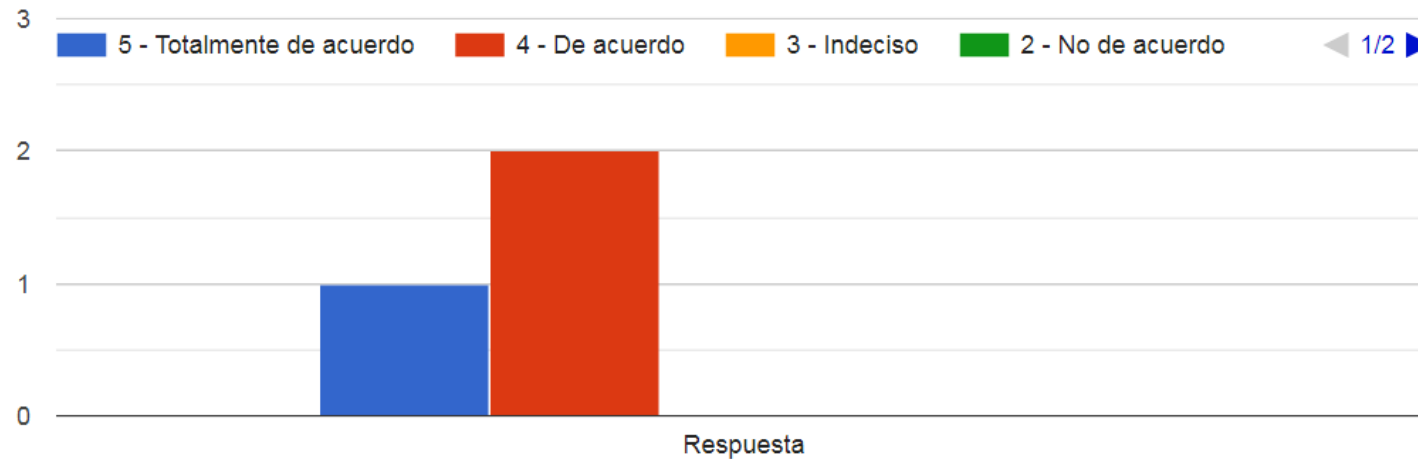
### 33. Las instrucciones que recibo de mi jefe son claras.



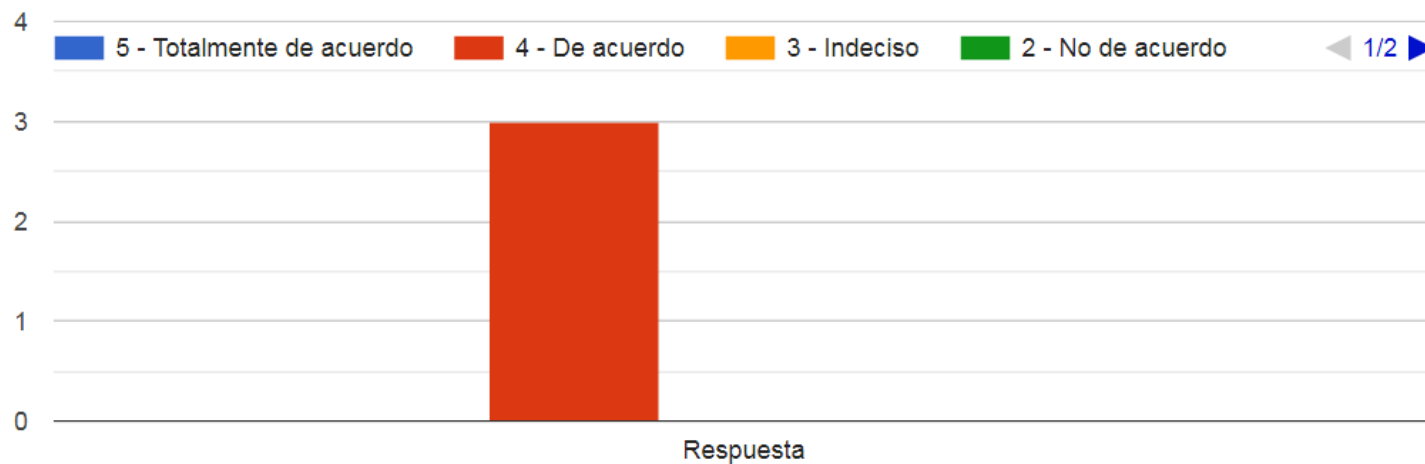
### 34. Mi jefe(a) da la información de manera oportuna.



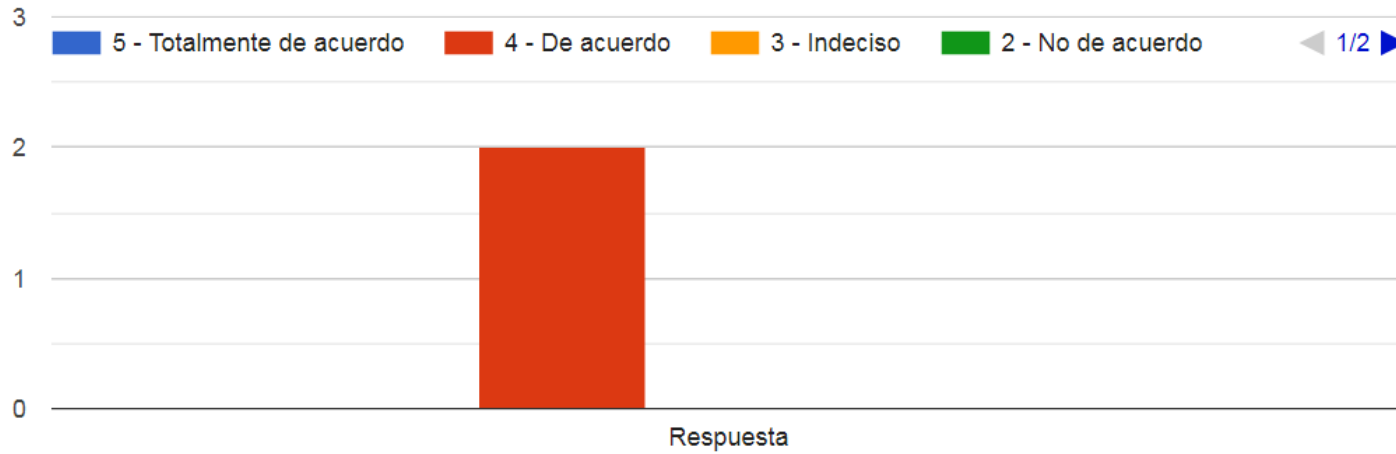
35. Conozco a detalle cómo está estructurada la organización, quiénes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, etc...



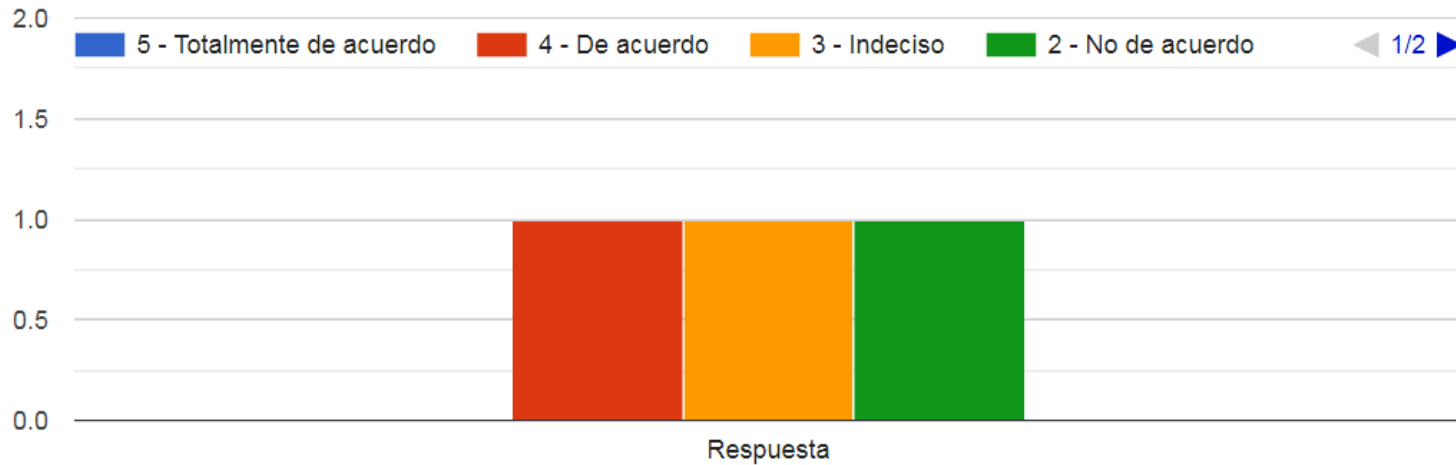
36. Sé perfectamente a qué se dedica la organización, quiénes son sus usuarios, a dónde va y qué pretende lograr a mediano y largo plazo.



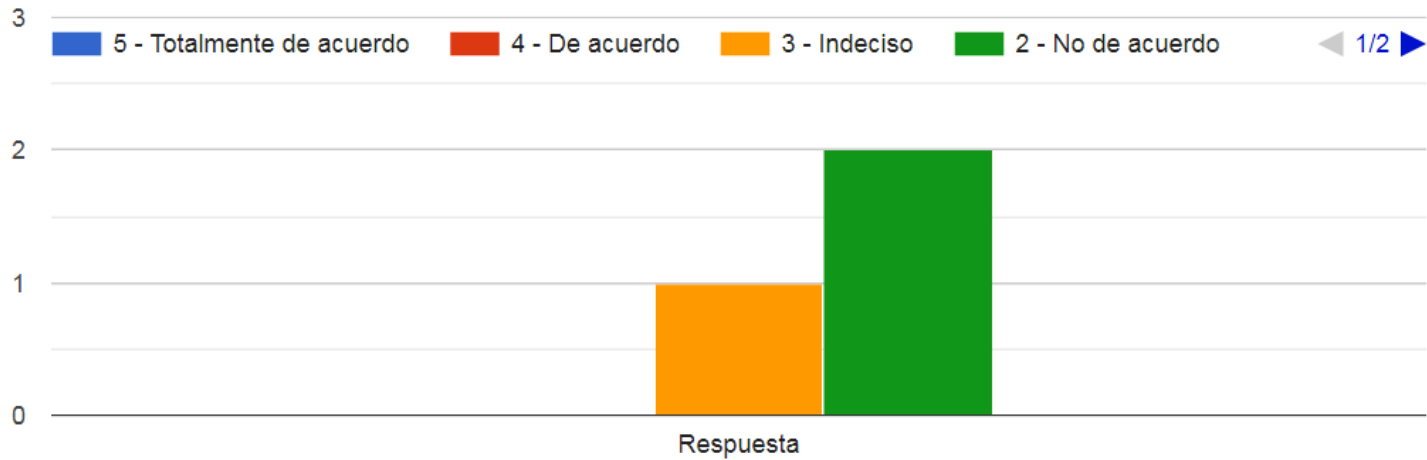
37. Siempre estoy bien enterado de los reglamentos, normas y políticas de la organización.



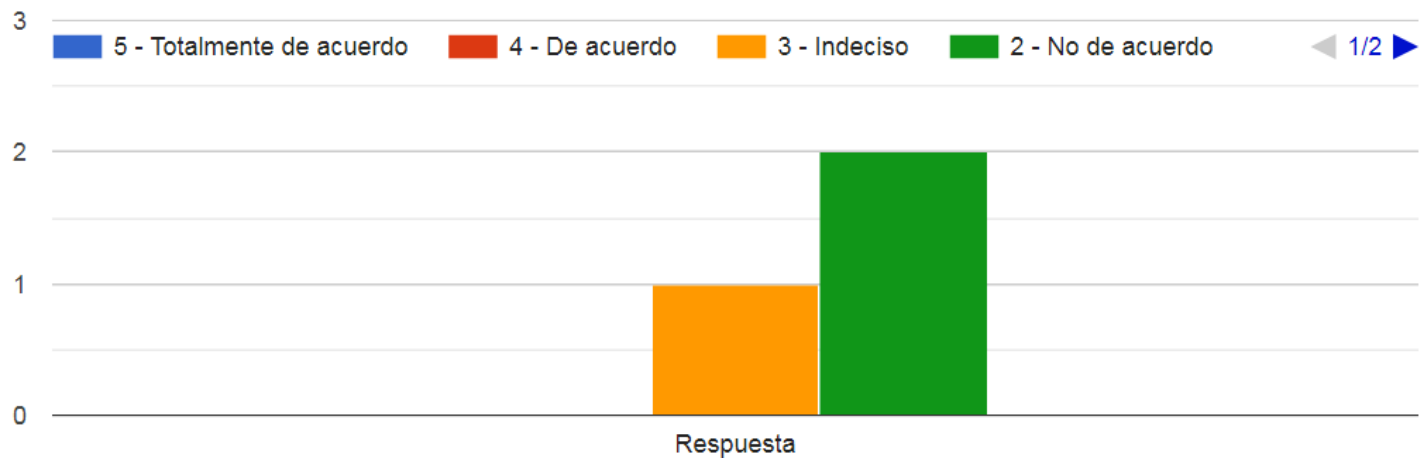
38. Se me brinda atención cuando voy a comunicarme con mi jefe(a).



39. Los comentarios o sugerencias que le hago a mis superiores son tomados en cuenta.



40. Mis superiores me hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.



## Bibliografía

- Ballén, X. R. (2012). Guía análisis PEST. *Direccionamiento institucional*.
- Borrini, A. (1997). *La empresa transparente*. Buenos Aires: Atlántida.
- BUAP. (2003). *Manual de modelo de equidad de género*. Puebla: BUAP.
- BUAP. (2007). *Documento de Integración Modelo Universitario Minerva*. Puebla.
- Cáceres, J. G. (2013). *¿Que queda por hacer con la nueva teoría estratégica? Una mirada hacia el futuro*. Dircom.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D Capacitación y Desarrollo*.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna . *Reporte C&D-Capacitación y Desarrollo*, 3.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación Corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 1.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago, Chile: Libros de la empresa.
- Chan, A. L. (2000). Liderazgo y Clima Institucional. *Sistémica revista de la facultad de Ciencias de la Ingeniería*.
- Chiavenatto, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- Chiimbila, J. C. (s.f.). *Monografias.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos72/aplicacion-matriz-vester/aplicacion-matriz-vester.shtml>
- Comunicólogos. (s/f). *Comunicólogos*. Obtenido de <https://www.comunicologos.com/enciclopedia/t%C3%A9cnicas/auditoria-de-comunicaci%C3%B3n-interna/>
- CONACULTA. (2010). *Encuesta Nacional de hábitos, prácticas y consumo culturales Puebla*.
- consultores Improven. (14 de abril de 2004). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tipos-cultura-organizacional/>
- Costa, J. (1998). *La mirada Interior*.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires.
- Costa, J. (2012). *UTN Comunicación Profesional*. Obtenido de <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/plan-de-comunicacion-organizacional.pdf>
- Coulter, M., & Robbins, S. (2005). *Administración*. Pearson Educación de México.
- Coulter, M., & Robbins, S. (2005). *Administración*. Pearson Educación de México.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Díaz Gavilán, Y. K. (2001). *Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica*.
- Dirección de Educación en Línea UDLA. (6 de Octubre de 2016). *Issuu*. Obtenido de [https://issuu.com/universidaddelasamericas8/docs/los\\_autores\\_de\\_la\\_comunicaci\\_n\\_cor](https://issuu.com/universidaddelasamericas8/docs/los_autores_de_la_comunicaci_n_cor)

- Durán, P. (2019).
- Edmond, M., & Dominique, P. (1992). *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Barcelona: Paidós.
- ESDESIGN. (18 de febrero de 2018). *ESDESIGN Barcelona*. Obtenido de <https://www.esdesignbarcelona.com/int/expertos-diseno/el-concepto-de-comunicacion-digital-en-la-actualidad>
- Fernández Collado, C. (1995). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, Rodrigo Martínez y Andres. (2008). Árbol de Problema y Áreas de Intervención. *Gestión de Programas Sociales: del diagnóstico a la evaluación de impactos*.
- Fonseca, M. d. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Galindo, L. J. (2013). *¿Que queda por hacer con la nueva teoría estratégica? Una mirada hacia el futuro*. Dircom.
- Gallardo, V. A. (2002). La Era de la incertidumbre, la organización y la teoría del caos. *Administración y Organizaciones*.
- Gestión . (s/f). *Gestion.org*. Obtenido de <https://www.gestion.org/productividad-en-el-trabajo/>
- Gómez, B., & Benito, C. (2013). Comunicación Interna y Cultura Corporativa. *Imagen y Comunicación*.
- Gómez, J. H. (s/f). *Wolters Kluwer*. Obtenido de [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTU3NztlUouLM\\_DxblwMDS0NDQ7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgCJkTQPNQAAAA==WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTU3NztlUouLM_DxblwMDS0NDQ7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgCJkTQPNQAAAA==WKE)
- Gruning y Hunt. (1984). *Managing Public Relations*. Nueva York.
- Harris, O. (1998). *A three-perspective approach to understanding culture in retail organization*. 27.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- IAS. (septiembre de 2004). *Centro de enseñanza virtual* . Obtenido de <http://www.iasvirtual.net/queessis.htm>
- INEGI. (mayo de 2018). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de TIC en Hogares, ENDUTIH*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/ticshogares/default.html#Tabulados>
- Ingenio Empresa. (12 de enero de 2017). *Ingenio Empresa*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/analisis-de-alternativas/>
- Insignia. (13 de Junio de 2017). *El Insignia blogs*.
- ISO Tools. (21 de agosto de 2018). *ISO Tools Excellence*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2018/08/21/importancia-de-checklist-en-una-empresa/>
- Julián Pérez Porto y Ana Gardey. (2014). *Definicion.de: Definición de pensamiento complejo*. Obtenido de <https://definicion.de/pensamiento-complejo/>
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones*. Estado de México: McGraw Hill.
- Kreps, G. L. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Adisson Wesley Iberoamericana.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Marketing*. International Thomson Editores.

- Maldonado, M. (26 de febrero de 2012). *Maridalia Maldonado*. Obtenido de <http://maridaliyamaldonado.blogspot.mx/2012/02/que-es-la-comunicacion-estrategica.html>
- Martínez, S. (1 de agosto de 2016). *Superrhheroes*. Obtenido de <https://superrhheroes.sesametime.com/el-compromiso-organizacional/>
- Massoni, S. (2008). *Comunicación y desarrollo, encuentros en la diversidad*. Thornton y Gustavo Cimadevilla Editores.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación Estratégica: comunicación para la innovación*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens.
- Medrano, S. M. (2012). La Comunicación Interna en las Organizaciones. *Contribuciones a la Economía*.
- Morales, F. M. (s/f). *DirCom*. Obtenido de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Morín, E. (1974). *El Paradigma Perdido*. Barcelona: Kairos.
- Muñiz, J. A. (18 de 02 de 2016). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estructuras-formales-e-informales-la-organizacion/>
- Nicuesa, M. (mayo de 2014). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/comunicacion/eficiencia.php>
- Nosnik, A. (1996). Comunicación y Gestión Organizacional. *Universidad Autónoma de Bucaramanga*.
- Nosnik, A. (2003). Comunicación Productiva: Un nuevo enfoque teórico. *Razón y Palabra*.
- Nosnik, A. (2013). *Teoría de la Comunicación Productiva: exploraciones más allá de la retroalimentación*. Homo Sapiens.
- Nosnik, A. (2014). De la comunicación organizacional a la comunicación productiva. *Razón y Palabra*.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2014). *Definicion.de: Definición de pensamiento complejo*. Obtenido de <https://definicion.de/pensamiento-complejo/>
- Pérez, R. A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Pizzolante, I. (2017). Comunicación Estratégica. *Pizzolante*.
- Pizzolante, I. (2017). Comunicación Estratégica. *Cátedra Itinerante*.
- Pizzolante, N. I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Prieto, L. M. (2015). AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA. *Educación en Contexto*, 78- 90.
- Puelles, A. M. (15 de noviembre de 2015). *Calidad en gestión de proyectos*. Obtenido de <https://calidadengestiondeproyectos.com/2015/11/15/comunicacion-interdepartamental-eficiente/>
- Rioja, U. N. (febrero de 2011). *Wordpress*. Obtenido de [https://unlarcatedras.files.wordpress.com/2014/02/33\\_1.doc](https://unlarcatedras.files.wordpress.com/2014/02/33_1.doc)
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

- Rodríguez, A. (20 de diciembre de 2013). *Utel Blog*. Obtenido de <https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/como-ser-competitivo-y-solidario-en-el-ambito-laboral/>
- Romero Roaro, S. (2009). *La Cultura Organizacional como valor empresarial ¿Un activo de capital? o ¿Un pasivo oculto?* México: PEARSON EDUCATION.
- Runa. (21 de diciembre de 2017). *Runa HR Managment*. Obtenido de <https://runahr.com/recursos/hr-management/como-son-los-flujos-y-cuales-son-los-tipos-de-la-comunicacion-organizacional/>
- S.P.L.I.T. (02 de Junio de 2007). *Organización y Gestión de Centros*. Obtenido de <http://splitorganizacionygestion.blogspot.com/2007/06/perspectiva-cultural-e-interpretativa.html>
- Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de comunicación estratégica*. Buenos Aires: Granica.
- Servicio de Administración Tributaria. (Enero de 2018). *Portal SAT*. Obtenido de [http://www.sat.gob.mx/informacion\\_fiscal/tablas\\_indicadores/paginas/salarios\\_minimos.aspx](http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/tablas_indicadores/paginas/salarios_minimos.aspx)
- SofOS. (18 de Noviembre de 2013). *Comunicación Organizacional Interna, un aliado*. Obtenido de <http://www.sofoscorp.com/comunicacion-organizacional-interna-un-aliado/>
- Soto, J. (12 de marzo de 2012). *Blogger*. Obtenido de <http://iisdiur-ucc.blogspot.com/2012/03/comunicacion-oral-y-escrita.html>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill.
- Subdirección de desarrollo organizacional CCU. (2018). *Manual de organización*. Puebla: BUAP.
- Subdirección de Desarrollo Organizacional. (2019). *Informe*. Puebla.
- SurveyMonkey. (2019). *Calculadora del tamaño de muestra*. Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Tello, M. (2012). *Maxtello*. Obtenido de <http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf>
- Tessi, M. (2016). *Comunicacion interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Granica .
- Torrijos, B. (2009). *Mi espacio*. Obtenido de [https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.XXv3bC5KjIU](https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.XXv3bC5KjIU)
- Varona, F. (1994). Auditorías de las Comunicaciones Internas. *Dia- Logos de la Comunicación*.
- Varona, F. (1994). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *Dialnet*.
- Varona, F. (2014). Comunicación estratégica Interna. *Comunicacion Interna. Noticias*.