



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA EL INSTITUTO TÉCNICO OCHO DE
NOVIEMBRE DE LA CIUDAD DE PIÑAS.**

**Trabajo previo a la obtención del título de Licenciado en Comunicación
Social y Publicidad**

AUTOR:

MARÍA ALEXANDRA VALAREZO LOAIZA

DIRECTOR:

MCS. ANA MARIA DURÁN

CUENCA – ECUADOR

2011

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, en especial a mi hija Maía Cecilia, quien es mi motivación para cada día ser mejor persona y enfrentar todo reto.

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento más profundo y sentido va para mi familia. Sin su apoyo, colaboración e inspiración habría sido imposible llevar a cabo este proyecto. A mis padres, Marcelo y Carmela, por su ejemplo de lucha y honestidad; a mi hermana Muriel por toda su paciencia; a mi hija Maia Cecilia, eres mi inspiración para todos los días superarme. Wilmer, gracias por siempre estar presente en todo... por ellos y para ellos. Agradecimientos

Debo agradecer de manera especial y sincera a la magister Ana María Durán, por aceptarme para realizar esta monografía bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo del proyecto, sino también en mi formación como comunicadora.

Quiero expresar un agradecimiento especial a mi gran amigo y compañero, Juan Carlos quien con su apoyo y paciencia supo motivarme cada día para seguir con el proyecto.

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Introducción.....	1
CAPITULO I.....	2
1. LA COMUNICACIÓN	
1.1 Características de la comunicación.....	2
1.2 Comunicación Organizacional.....	3
1.2.1 Definición.....	3
1.2.2 Ámbito de Acción de la Comunicación Organizacional.....	4
1.3 Del concepto de Públicos al de Stakeholders.....	8
1.3.1 Permisivos.....	9
1.3.2 Funcionales.....	9
1.3.3 Normativos.....	9
1.3.4 Difusos.....	9
1.4 Canales y Flujos de Comunicación.....	10
1.4.1 La comunicación Formal.....	10
1.4.1 La comunicación informal.....	10
1.4.2 La comunicación descendente.....	11
1.4.3 La comunicación ascendente.....	12
1.4.4 La comunicación Horizontal.....	13
1.5 Otros tipos de flujos de Comunicación.....	14
1.5.1 Circulo.....	14
1.5.2 Rueda.....	14
1.5.3 Cadena.....	14
1.5.4 Total.....	14

CAPITULO II	15
2. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO 8 DE NOVIEMBRE.....	15
2.1. Comportamiento de la Organización.....	15
2.1.2 Antecedentes e Historia.....	15
2.1.3 Misión.....	16
2.1.4 Visión.....	16
2.1.5 Objetivos generales.....	16
2.1.6 Objetivos Específicos.....	17
2.2 Investigación.....	18
2.2.1 Metodología.....	18
2.2.2 Entrevistas a Profundidad.....	18
2.2.3 Interpretación de entrevistas a profundidad.....	18
2.2.4 Encuestas.....	19
2.3. Presentación e Interpretación de Datos.....	20
2.3.1 Encuestas a Profesores y Administrativos.....	20
2.3.2 Gráfico de encuestas a alumnos.....	24
2.4 Conclusiones y Recomendaciones.....	24
2.5 Planteamiento para mejorar el sistema de comunicación.....	32
2.6 Bibliografía.....	31
2.7 Anexos.....	32

RESUMEN

La Comunicación Organizacional es uno de los principales pilares dentro de toda institución. A través del presente trabajo se hace un análisis de la Comunicación Organizacional, enfocada en las redes y basada en los conceptos de Joan Costa. El diagnóstico de la situación actual de los medios y canales por el que los distintos públicos del Instituto Ocho de Noviembre se comunican. La propuesta de un nuevo sistema de comunicación donde se aplicarán distintos conceptos como redes, espacios y flujos de la comunicación relacionados con el proceso de educación para implementar nuevas formas y medios que satisfagan las principales carencias que se presentan dentro del Instituto. Saber que el ser humano es una de los principales canales para llegar a construir una base sólida y práctica de convivencia en la que la comunicación es el núcleo de todos los posibles acuerdos.

ABSTRACT

Organizational Communications is one of the main pillars within every institution. This study presents an analysis of Organizational Communications, focused on the networks and based on the concepts of Joan Costa. The diagnosis of the current situation of the media and the means used by the different people of the Institute Ocho de noviembre to communicate; The proposal of a new communication system where different concept, such as networks, areas and means that will satisfy the primary needs of the Institute. The human being is one of the main agents that can lead to the construction of a solid society and communication is the nucleus possible agreements.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo de grado se incluyen temas relacionados con la Comunicación Organizacional, enfocados fundamentalmente a las redes de comunicación, de las que forman parte los canales, medios y espacios de comunicación, aplicados en este caso al Instituto Ocho de Noviembre de la ciudad de Piñas.

Adicionalmente se abordan distintos temas relacionados con los ámbitos de la comunicación y fundamentalmente a la concepción de la Comunicación Organizacional como aquella que tiene relación con el proceso fundamental de la organización, que en el caso que nos ocupa es el proceso educativo.

La investigación se ha dividido en cuatro áreas, donde se han aplicado métodos cualitativos como entrevistas a profundidad a los directivos y métodos cuantitativos como encuestas asignadas a docentes, personal administrativo y alumnos, las cuales aportaron para el diagnóstico de la situacional actual que atraviesa el Instituto, en base a cuyos resultados se plantearon algunas modificaciones importantes en el sistema de comunicación en general. Estos planteamientos o estrategias de comunicación serán adaptados a las distintas áreas de trabajo de la institución para obtener en el menor tiempo posible un mejoramiento significativo en la comunicación de la institución.

CAPÍTULO I

1. LA COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre solo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje (información) desde el mismo punto de vista (significado). (Lussier,R; Achua,C 2002).

Así como figura en el diccionario, la teoría sistémica toma la definición de comunicación, basada principalmente en los estudios de Paul Watzlawick, (1997). En esta teoría se toma como punto central al ser humano referente del proceso de comunicación y no al medio de comunicación. Esto último cobra importancia, ya que los sistemas sociales surgen a partir de la comunicación.

La definición de comunicación para la teoría sistémica es múltiple. Por un lado, puede entenderse como un conjunto de elementos en interacción, donde toda modificación de uno de ellos altera o afecta las relaciones entre otros elementos. Otra definición que también debe incluir la visión sistémica es aquella que toma en cuenta el carácter holístico de la misma, además de la persona en sí, el contexto y la interacción en el individuo y el medio ambiente como parte fundamental del acto comunicativo.

En el Instituto Ocho de Noviembre se aplica directamente al uso de los canales de comunicación interna que presenta el centro debido a que no se trata de esfuerzos por separado, sino que están dentro de una política interna, responde a intenciones específicas (razones de la información) dentro de un marco de comunicación organizacional integrado a la convivencia diaria del instituto.

1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es el conjunto de procesos mediante los diferentes emisores y receptores transmiten y reciben mensajes. Esta situación se puede dar también al interior de la organización.

Otra característica a destacar es que, la comunicación, *per se*, es una conducta. Esto se afirma desde el punto de vista de que no hay y no puede existir una no conducta. Es decir, es imposible no comportarse, ya que el propio acto o acción de no comportarse es hacer algo, es, después de todo, una conducta o acción.

En ese sentido, entender que toda conducta tiene un valor de contenido o de mensaje, es decir, que toda conducta tiene algún tipo de significación implica que, por mucho que se intente, es imposible dejar de comunicar.

Es posible aceptar como análisis una objeción que sería afirmar que, la comunicación existe, siempre y cuando haya otro para recibirla. Es decir, la objeción versaría sobre que la ausencia de palabras o de atención mutua no constituye una comunicación. Esto

último es relativo. En principio, las personas están e interactúan en un entorno social. Entorno, este, que puede ser público o privado, pero siempre, están en relación a otro. Puede que el mensaje no esté directamente emitido hacia una persona, pero, de alguna forma, sin que ese otro lo reciba, se está comunicando algo.

En base a lo anterior, se destaca el primer axioma de la comunicación postulado por (Watzlawick 1997), que dice que no es posible no comunicarse.

Otra característica es aquella referida a los niveles de contenido y relaciones de la comunicación. Citando, a Watzlawick, *“toda comunicación implica un compromiso y, por ende, define la relación”*. Esto implica que, la comunicación no solamente se encarga de transmitir información sino que, establece aparte de su presencia, conductas y vínculos.

El objeto de este trabajo es lograr que en el Instituto Ocho de Noviembre exista el interés de que fluya la comunicación entre sus miembros, brindando espacios de retroalimentación y favoreciendo la interacción y por ende, contribuyendo a que el proceso educativo se lleve a cabo con éxito.

1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.2.1 Definición

Hay muchas definiciones para la comunicación organizacional, sin embargo, según algunos autores, se la percibe como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la organización desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización: Para Peter (Drucker 1993) no es otra cosa que “la manera en que se hacen las cosas”. Por ello, es importante conocer el tipo de comunicación de una organización y las características principales que permiten a los integrantes de la misma ciertas conductas e inhiben otras.

La comunicación organizacional define el vínculo entre el hombre y los procesos, como un espacio que permite intervenir y transformar las tareas específicas para ser ejecutadas conforme lo amerite la situación. Cada una de las áreas estratégicas de la organización, en este caso, del instituto Ocho de Noviembre (Directivos, Administrativos, Profesores y Alumnos) puede ser vista como un órgano funcional que cumple con una misión específica y que está inmersos en un mismo sistema.

Este pensamiento es determinante y arroja pocas dudas sobre el hecho de considerar a la persona como fuente de la acción, ya que es la persona, y solo ella, quién utiliza los recursos organizacionales logrando así el objetivo alcanzado. Y, segundo, se debe lograr un desafío: desarrollar la habilidad organizacional de convocar el factor elección, es decir aprender a considerar al empleado como una persona tan poderosa y creativa como el ejecutivo más notable, luego hacerle saber las condiciones a las que está sujeta la organización y la manera que tiene diseñada para hacer las cosas, mostrarle cual es la

razón de ser de su puesto y a partir de allí desarrolle su tarea desplegando toda su capacidad generativa en beneficio conjunto.

Entonces surge una pregunta: ¿Es posible cambiar la comunicación organizacional? Las opiniones son divididas. Desde la perspectiva de Peter Drucker se plantea que:

a) La comunicación es persistente.

b) Los líderes no pueden cambiarla, sólo pueden cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones.

c) El tratar de transformar la comunicación no va a provocar los cambios de comportamiento necesarios.

d) Y su consejo final es: “si tiene que cambiar, no cambie la comunicación; simplemente cambie los hábitos”.

En definitiva, el campo de la comunicación organizacional es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales y los factores que dificultan el cambio de comunicación o de hábitos.

1.2.2 Ámbito de Acción

Para delimitar el campo de estudio de la Comunicación Organizacional, tomamos en cuenta la división en ámbitos de la comunicación empresarial de Joan Costa (1994), quien plantea tres áreas de comunicación: el área institucional, el área organizacional y el área mercadológica.

Para Costa, el ámbito mercadológico de comunicación está definido por todas las acciones que tienen como objeto el producto de la organización enmarcado por “un extenso paisaje que va desde los distribuidores a los consumidores, desde el producto a su publicidad y promoción, desde el lugar de compra hasta el de consumo final.

El área institucional está definida como el servicio al ciudadano que debe ser transmitido por la alta dirección a través de las relaciones públicas y de la conducta de la institución como ente social que participa en convivencia con las demás entidades. Finalmente a la comunicación organizacional la entiende como un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones que se vinculan con el proceso de producción.”

Para entender mejor estos conceptos, se propone el siguiente cuadro basado en los conceptos de Joan Costa y diseñado por la Master Ana María Durán, profesora de la Universidad del Azuay:

	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	COMUNICACIÓN MERCADOLÓGICA
--	---------------------------------------	--	---------------------------------------

OBJETIVO	presentar una imagen adecuada y relacionarse con el entorno como ser social	facilitar los procesos de producción	comunicar para vender
INVOLUCRADOS	la alta dirección de la empresa, el Estado, los medios de comunicación, otras empresas y organizaciones, líderes de opinión, gremios	proveedores, contratistas, empleados, mandos medios (nivel administrativo y operativo)	agencias de publicidad, clientes
ÁREAS DE TRABAJO	relaciones públicas, lobbying, responsabilidad social, participación ciudadana	redes de comunicación, gestión de la cultura y comportamiento institucional	publicidad, mercadeo, promoción

Según Justo Villafañe (1999), la comunicación organizacional es "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, así como entre la organización y su medio; a fin de influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Sin embargo, no siempre se le ha reconocido su importancia. Hasta hace muy poco, la comunicación se desarrollaba en la institución educativa, básicamente en dos formas diferentes:

- a) Una comunicación espontánea y natural que, generalmente, se limitaba al intercambio de información o puntos de vista entre compañeros y los inevitables rumores.
- b) Una comunicación burocrática que consistía en la transmisión de órdenes de trabajo, orales o por escrito, notificaciones laborales, etc., que utilizaban como medios: los comunicados oficiales, circulares, avisos, etc., y como canales: el correo, el tablón de anuncios, los boletines informativos y las revistas de institución educativa.

Recientemente, se ha descubierto la importancia de la comunicación organizacional al utilizarla como instrumento integrador de los recursos humanos para conseguir que los empleados conozcan, y acepten las políticas y directrices de la institución educativa, pretendiendo conseguir dos objetivos básicos:

- a) Reducir la conflictividad laboral.

b) Incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la institución educativa.

Entonces, si concebimos el papel de la comunicación en la institución educativa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos también comprender que forma parte de la operación de la comunicación de la calidad. En este sentido, nuestro estudio en el instituto Ocho de Noviembre tiene relación con estos temas por:

a) El flujo de la información del usuario para que ascienda en las estructuras administrativas y lograr un equilibrio entre las obligaciones y los requerimientos de éste para cumplirlos.

b) La información que llegue a todas y cada una de las direcciones, generando mejores procesos de servicio.

c) Las interacciones entre las direcciones para ajustar procesos y evitar reproceso como desperdicio de recursos.

d) El direccionamiento llegue a todos y cada uno de los colaboradores de la organización, generando dinámicas de gestión apropiadas a los requerimientos.

Situándonos en los ámbitos de acción planteados por Joan Costa: el área institucional, el área organizacional y el área mercadológica.

Nuestro estudio se centrará en el área Organizacional, la cual comprende tanto lo relacionado con la Cultura corporativa, cuanto con las Redes de Comunicación.

Estos dos conceptos están relacionados debido a que en una organización se dan ambos procesos de manera secuencial: la cultura corporativa está sostenida en las redes de comunicación de la organización porque es parte del proceso de vida de la empresa y viceversa, de la misma manera en que en el cuerpo humano los órganos están conectados por redes neuronales y son mutuamente responsables de las acciones que se ejecuten.

Según Ronnie (1992), entiende a la Cultura corporativa como un todo integral, formado por instrumentos y bienes de consumo, estatutos constitucionales, ideas y oficios humanos, creencias y costumbres, un vasto aparato, en parte material, en parte humano, y en parte espiritual, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan. Cada cultura tiene tres aspectos fundamentales: el tecnológico, el sociológico y el ideológico.

De esta forma vemos que la cultura marca la identidad y el comportamiento de la Organización; lo que es y lo que hace. Vale recalcar que dentro de la presente investigación este no es el tema central de enfoque porque nuestro interés se basa principalmente en el flujo de la comunicación entre las áreas estratégicas del Instituto Ocho de Noviembre (Directivos, Administrativos, Docentes y Estudiantes)

Las redes de comunicación definen los canales y flujos por los cuales fluye la información (Kreps 1995). Si bien, autores actuales como Joan Costa hablan de que en la actualidad es preferible hablar de redes malladas de comunicación, en las cuales todos se comunican libremente con todos, para efectos de este trabajo se vio la necesidad de hacer un diagnóstico de la realidad de la comunicación en el instituto, basándonos en conceptos más tradicionales.

Citando a Kreps (1995), los canales de una organización pueden ser formales e informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la institución educativa. Las redes formales son generalmente verticales (ascendentes o descendentes) y horizontales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas de la institución educativa. Por el contrario las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo rumores o chismes.

Los modelos informales de comunicación crean redes de comunicación. Kreps (1995) indica que una red es una agrupación de miembros de la organización que se comprometen en una interacción modelada. Se distinguen tres tipos de redes:

Redes totales del sistema, diagraman los modelos de comunicación por medio de toda la organización.

Red de pandilla, identifica a los grupos de individuos dentro de la organización que se comunican exclusivamente entre ellos que con otros miembros de la organización.

Redes personales, son los individuos que interactúan con un miembro determinado de la organización.

De acuerdo con la clasificación propuesta, se puede distinguir seis formas que puede adoptar los miembros de la organización¹:

Los aislados: Son miembros de la organización que tiene un contacto mínimo con los demás, están escondiéndose en la organización o se les evita, pueden ser aislados dentro de su red o de redes centrales de su organización.

Líder de opinión: No mantienen una autoridad formal en la organización, pero guía el comportamiento e influyen en las decisiones de los miembros de la organización.

Los porteros: Controlan los flujos de la información entre los miembros de la organización, están el medio de una red y llevan mensajes de una persona a otra o retienen la información. Este papel es importante y debe mantenerlo un individuo responsable e informado.

Los cosmopolitas: Son individuos que conectan a la organización con su entorno. Recolectan información de fuentes del entorno y proporcionan información acerca de la organización a los representativos del entorno.

Los puentes: Son miembros de la organización que se conectan con una pandilla a la que pertenecen con miembros de otra.

Los vínculos: Conectan a dos pandillas sin pertenecer a ninguna, ayudan a compartir información relevante entre pandillas.

La comunicación organizacional tiene su base en la "palabra hecha discurso", y éste, a su vez, tiene como finalidad la acción. Así, tal y como lo recalcan Helena Calsamiglia y Amparo Tusson (citados por Paúl Capriotti) la palabra es acción, el discurso es acción. Y como lo complementa Joan Costa la comunicación es acción y las organizaciones, entre ellas, las instituciones educativas, son mundos de acción por las interacciones sociales que en ellas se generan y por los procesos que de ellas se establecen. La palabra, el discurso y la comunicación se convierten así en el eje central de la organización, por medio de las cuales se hace posible su actuar y razón de ser: en otras palabras, ser competitiva y crear identidad.

Es importante resaltar que esta comunicación requiere apertura, innovación constante y pleno reconocimiento del entorno cambiante del ámbito de los negocios. Se necesita creatividad en el uso de la palabra y el discurso y la apropiación del medio. Se convierte en una real necesidad conformar un discurso organizacional que se proyecte al interior y hacia el exterior de la institución educativa, un discurso coherente con los propósitos que busca la organización y con la realidad externa en la que está inmersa, un discurso y una comunicación de competitividad y cambio que se convierta en acción tangible.

1.3 DEL CONCEPTO DE PUBLICOS AL CONCEPTO DE STAKEHOLDERS

Es importante hacer un repaso a los cambios que se han venido dando en cuanto a la definición de públicos. A continuación algunas definiciones sobre estos cambios:

Algunos autores citados por Capriotti (1999) (Grunig y Hunt, 1984; Capriotti, 1992 y 1994; Moffitt, 1992 y Repper, 1992) ya han puesto de manifiesto que el estudio de los públicos debe enfocarse desde una perspectiva diferente: analizando las relaciones organización-individuo, para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos, que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares en relación con la organización.

Grunig y Hunt (1984: 130), definen al público como *“a loosely structured system whose members detect the same problema or issue, interact face to face or through mediated channels, and behave as though they were one body”* (la estructura perdida de sus miembros del mismo problema interactúa cara a cara en sus canales mediáticos y la conducta de los miembros del cuerpo) Los públicos se establecerían a

partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización.

(Grunig y Repper, 1992: 124-127; Dowling, 1994, del mismo libro de Capriotti) han introducido el concepto de *Stakeholders*. Los Stakeholders son definidos como “*people who are linked to an organization because they and the organization have consequences one another*” (la gente conectada de la organización es importante porque tiene consecuencias sobre la otra)

A nosotros nos interesa particularmente la acción cognitiva que realizará una persona en relación con una organización, y dicha relación cognitiva estará basada en la relación particular o vínculo que establezca con la organización.

Normalmente los autores suelen hacer una clasificación de los públicos con los que se relaciona una organización, una especie de tipología de públicos, haciendo una primera diferenciación entre públicos internos y externos. Esta clasificación ha generado una serie de discrepancias a la hora de establecer los límites de la Organización. Esta diferenciación de los públicos es demasiado esquemática y simplista, aunque puede ser útil como un primer paso para una elaboración más adecuada.

Entre las múltiples propuestas, por ser las pioneras en el área de comunicación corporativa - volviendo a las citas de Capriotti (1999) - las que proponen Gruning y Hunt (1994: 140-142) Clasifican los vínculos entre la organización y los públicos de la siguiente manera:

- Permisivos: Lazos que se establecen con organizaciones y grupos sociales que ejercen la autoridad y el control que permite la existencia de la institución educativa.
- Funcionales: Aquellos que se establecen con organizaciones o públicos que proveen inputs, y que toman los outputs de la institución educativa.
- Normativos: Los que se plantean con otras organizaciones o públicos que comparten similares problemas o valores con la institución educativa.
- Difusos: Aquellos que surgen de la relación con públicos no organizados formalmente, con individuos de fuera de la institución educativa.

Dentro del Instituto Ocho de Noviembre podemos clasificar sus públicos de la siguiente forma:

1.3.1 PERMISIVOS: Gobierno, Ministerio de Educación, Municipio, Cuerpo de Bomberos, SRI.

1.3.2 FUNCIONALES: Alumnado (consejo estudiantil)dirigentes, personal docente, personal Administrativo.

1.3.3 NORMATIVOS: consejo cantonal de la niñez y adolescencia, colegios fiscales.

1.3.4 DIFUSOS: medios de comunicación, librerías, etc.

Es importante destacar que entre los públicos que se vinculan con el Instituto, los que tomaremos en cuenta para desarrollar la investigación serán los funcionales, ya que estos son los directamente vinculados con el proceso educativo y por ende, los de mayor interés dentro de la concepción incorporada al presente trabajo de la comunicación organizacional.

1.4 CANALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN

Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes: memorando, periódico, película, revista, conferencia, junta, etc. Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de comunicación. Ello se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

La Dirección debe mantener canales abiertos de esa comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También, debe utilizar esos cauces o canales de comunicación para conocer, informarse, pulsar las opiniones y sugerencias de su personal.

La posición formulada por Kreps (1995) nos orienta hacia dos canales de comunicación interna en las organizaciones: comunicación formal e informal.

Los canales de comunicación formales están dictados por la estructura planificada establecida para la organización. Los contenidos están referidos a los aspectos laborales y, generalmente, utiliza la escritura como medio (comunicados, memorándum, etc.) En el Instituto Ocho de Noviembre este tipo de comunicación es la que se encuentra vigente. La comunicación interna a través del medio escrito es lenta debido a que tiene que cumplir con todas las formalidades burocráticas.

1.4.1 La comunicación formal

Rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización. Cuanto menos se utilice la comunicación formal para proporcionar información relevante a los miembros de la organización, más dependen del rumor para obtener información y más poderoso se convierte el rumor. A la inversa, cuanto más información relevante sobre la organización proporcionen los canales de comunicación formal a los miembros, menos dependerán a los miembros del rumor para obtener información.

1.4.2 Los canales de comunicación informal

Los canales de comunicación informal no están planificados y emergen de la interacción social natural entre los miembros de la organización. Los contenidos que fluyen en la comunicación informal es aquel tipo que, a pesar de ser aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en los pasillos, por ejemplo) es más rápida que la formal. Suele estar cargada de aspectos emocionales o sentimentales.

De acuerdo al sentido que se le da a la comunicación interna esta puede presentarse en tres formas, o siguiendo el sentido de diferentes flujos: ascendente, descendente y horizontal. Esta clasificación incide en el desenvolvimiento de los servicios de atención al cliente porque dependemos de él para el desarrollo de actividades (lineamientos, directivas, reglamentos, resoluciones) si estos sentidos no se dan en forma cabal, el caos y la desinformación prevalecerá en la organización llevándola a degradarse.

1.4.3 La comunicación descendente

La comunicación descendente: “Es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica y tiende a ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir la información en la empresa. Los documentos característicos son los reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas, encuestas”.

En las organizaciones, es más fácil que un empleado esté atento a recibir información del jefe que al revés. La comunicación desde la dirección tiende a ser considerada más interesante, por ello, el problema puede ser el exceso de información descendente, sin que se haya realizado la necesaria elección y adecuación a los receptores.

Las funciones de la comunicación descendente son: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la empresa información relacionada con el trabajo realizado; facilitar un resumen del trabajo realizado y adoctrinar a los empleados para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

Para Kreps (1995) la comunicación descendente es el sistema de mensajes formal básico. La alta dirección envía órdenes hacia las jerarquías inferiores, proporciona información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo a los miembros de la organización.

Los problemas con los que se encuentra la comunicación descendente son que muchas organizaciones saturan los canales de comunicación descendente sobrecargándoles de mensajes, y dando como resultado órdenes que pueden perturbar y frustrar a los subordinados.

La dirección proporciona a sus subordinados órdenes contradictorias y excluyentes, causándoles confusión y ansiedad; además es poco clara, muchas órdenes son comunicadas con prisas y vaguedad; puede haber comunicaciones en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo a otro sin la seguridad del feedback, con la siguiente distorsión acumulativa.

La comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en los receptores.

Usualmente se atiborra y satura de mensajes al personal creyendo que el nivel de comprensión es bajo y que hay que reiterar los mensajes cada instante. Si analizamos los mensajes (caso que se efectuará posteriormente) los mensajes que llegan de los Directivos son filtrados por la Inspección o los Dirigentes, la información se procesa y

notifica a los gestores a través de hojas de coordinación o memorándums (mensajes limitados y recortados) El mensaje impersonalizado brinda un efecto de desinterés de los empleados (el criterio de personalidad favorecerá a la innovación y prestación del mensaje dado)

1.4.4 La comunicación ascendente

Comunicación ascendente: Fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel. El propósito es “hacer llegar a los responsables una información general sobre el personal de la empresa en su sentido más amplio, esto es, desde promover e institucionalizar unos cauces adecuados que inciten a informar hacia arriba (buzones de sugerencias, participación en sus periódicos, por ejemplo)”KREPS (1995).

En las organizaciones tradicionales, la comunicación ascendente suele ir acompañada de muchas dificultades que la hacen inexistente debido a la estructura jerárquica imperante, y más complicada todavía en las modernas en el sentido de que se generalizan las comunicaciones. En cada nuevo escalón de ascenso de una información se encuentra con una competencia de mensajes, que intentan subir por un cauce progresivamente más estrecho. La apertura de la vía comunicativa ascendente está basada en una adecuada planificación y en un método de selección de la información de interés.

Las funciones de la comunicación ascendente son: proporcionar a los directivos el feedback necesario sobre los asuntos y problemas actuales de la organización; ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permita determinar la efectividad de su comunicación descendente; aliviar las tensiones al permitir a los empleados de nivel inferior en la empresa compartir información relevante con sus superiores y estimular la participación y el compromiso de todos.

Los canales de comunicación ascendente tienen los problemas de facilitar el excesivo control por parte de la dirección; provocar el enfado del director cuando el mensaje es desagradable, así a menudo, sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos; la poca receptividad de los directores; y la insuficiencia de canales.

Este tipo de comunicación proporciona a la organización información vital de la situación de los empleados frente a la empresa, percepciones de la organización o modificaciones que pueda establecerse. En el Instituto Ocho de Noviembre, este tipo de comunicación es bajo debido a que no existen áreas que se dediquen a recibir las sugerencias de los empleados.

Para Kreps (1995) la comunicación ascendente es la que fluye de los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto. Proporciona retroalimentación, e información sobre las operaciones cotidianas que necesitan para tomar decisiones sobre la dirección de la organización.

Es la fuente primaria de retroalimentación de la dirección para determinar la efectividad de su comunicación descendente. Libera tensiones de los empleados al permitir que los

miembros de nivel más bajo de la organización compartan información relevante con sus superiores. Alienta la participación y la involucración de los empleados, aumentando así la cohesión de la organización. Sin embargo, desde la perspectiva del empleado señala que es arriesgado que el empleado manifieste sus problemas, teme el castigo cuando se proporciona mensajes desagradables. Los directivos no son receptivos a la retroalimentación honesta de los empleados, reaccionan a la defensiva.

De acuerdo con la experiencia profesional, en el Instituto Ocho de Noviembre no están establecidos canales de comunicación ascendentes formales en la empresa debido a la sólida y tradicional estructura jerárquica que se compone (sólo se da en caso de que los docentes tengan relaciones amigables con las Dirigencias).

Esta situación, por lo tanto, conlleva a que no exista interrelación entre trabajadores o que estos hagan conocer su percepción sobre la institución. Mientras no se rompa la rigidez de las jerarquías o se quiebre el paradigma del desacato a la autoridad los empleados no podrán brindar sus ideas a la organización y, obviamente, se desperdicia el recurso humano.

1.4.5 La comunicación horizontal

La comunicación horizontal: “Es la que se da entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización” KREPS (1995). Esta situación puede darse a distintos niveles. Las principales funciones de la comunicación horizontal son la de facilitar la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos; proporcionar un medio para compartir información relevante de la empresa entre compañeros.

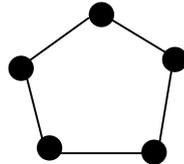
Los problemas relativos a la comunicación horizontal se deben en ocasiones a la falta de interés de los trabajadores, por la falta de tiempo de los empleados que no pueden coordinar su propia área. También la ausencia de canales establecidos hace que se releguen este tipo de comunicaciones al ámbito informal. Las formas típicas de la comunicación horizontal son: juntas, comités, mesas redondas, asambleas, etc.

Para Kreps (1995) la comunicación horizontal es la que fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, básicamente es la comunicación entre compañeros. Facilita la coordinación de tareas al permitir establecer relaciones interpersonales. Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre compañeros de trabajo. Es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos entre compañeros. Permite darse apoyo mutuo.

1.5 OTROS TIPOS DE FLUJOS DE COMUNICACIÓN

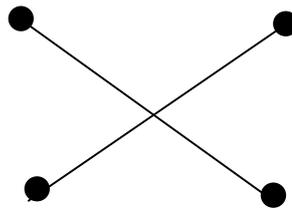
1.5.1 CÍRCULO:

En donde la comunicación fluye en esa dirección (Círculo). Las órdenes se transmiten del Jefe a la Secretaria, ésta al mensajero, éste a la oficina sucursal de la empresa en donde lo atiende la secretaria del Gerente, quien a su vez responde al jefe.



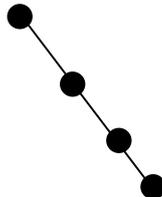
1.5.2 RUEDA:

Sistema altamente centralizado, en el que un líder actúa como conductor central de la comunicación del grupo. Este caso se presenta en las empresas pequeñas.



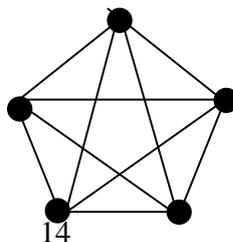
1.5.3 CADENA:

Los integrantes se traspan información de uno en uno, siguiendo con rigidez un orden predefinido, tal como sucede en las instituciones altamente jerarquizadas.



1.5.4 TOTAL:

Sistema altamente descentralizado, en el que todos los integrantes del grupo se comunican entre sí. Funciona en empresas en donde la creatividad e innovación son la base de su desarrollo, como sucede en Empresas de asesoramiento en áreas de la comunicación.



CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO OCHO DE NOVIEMBRE

Como habíamos citado en el capítulo anterior, según la clasificación que hace Joan Costa de los tres ámbitos de comunicación, en el presente estudio nos centraremos en lo que es la Comunicación Organizacional, enmarcado en las redes de comunicación.

2.1 COMPORTAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN

En el Instituto Ocho de Noviembre, objeto de estudio se analizó las redes de comunicación. Para conocer mejor la naturaleza del mismo, presentamos la siguiente información, tomada del Plan Estratégico Institucional 2005, que reposa en los archivos de la Institución.

2.1.2 ANTECEDENTES E HISTORIA

La ciudad de Piñas, como todos los pueblos de la patria, conscientes de que la educación y la cultura conllevan progreso y superación, patrocinó la fundación de un Centro Educativo que esté acorde al momento actual y sus más caros intereses. Es por eso que bajo la Resolución No. 621-ET se crea el Colegio Técnico de Bachillerato Industrial Ocho de Noviembre, el 16 de abril de 1963. Se inicia con la especialidad de Mecánica Industrial y Carpintería: pocos días después se crea la Sección de Humanidades Modernas. En 1994 pasa a ser Instituto Técnico Superior “Ocho de Noviembre”.

El Instituto Tecnológico Ocho de Noviembre cuenta con 1702 estudiantes divididos en dos secciones: Ciclo Básico y Bachillerato. En la actualidad ofrece carreras de especialización como:

- Físico – Matemática
- Químico – Biológicas
- Filosófico – Sociales
- Agropecuaria
- Mecánica Industrial
- Manualidades

La institución tiene un organigrama previamente establecido donde sus principales autoridades se destacan el Rector, Vicerrector, Inspector General, etc. (anexo 1)

En cuanto al profesorado que labora son 98 titulares y 3 contratados, con títulos en: Doctores en Ciencias de la Educación, Licenciados en Ciencias de la Educación, Doctores en Química, Doctora en Medicina.

El número de personas que trabajan en el sector administrativo son 33. Las funciones que desempeñan son: Contadores (as), secretarías su relación con la institución y con el personal administrativo se da en actividades de la colecturía, de contabilidad, en el manejo y extras especiales, asignaciones, donaciones, etc. Así como también el personal administrativo realizan la actividad de secretariado en la redacción de oficios, registrar calificaciones en los libros, en enviar y recibir la correspondencia, guardar la documentación en orden y privacidad, hay personal administrativo encargado en la actividad de la biblioteca, de guardalmacén, jefatura de campo y trabajadores.

En cuanto al área física, el Instituto cuenta con una infraestructura adecuada pedagógicamente, con aulas suficientes en donde caben los estudiantes de manera cómoda, cuenta con aulas para laboratorios de Biología, Química, Física y Computación, oficinas de rectorado, vicerrectorado, secretaría, colecturía, biblioteca, departamento de planificación institucional, sala de audio-visuales, departamento de reprografía, sala de estudios sociales, sala de inglés, sala de matemáticas, oficinas de inspección, salón múltiple, baterías higiénicas en cada bloque, bodega, canchas deportivas de básquet, indoor y vollyball, gimnasio, bares, espacios verdes, granja, talleres de manualidades, de mecánica, terrenos para prácticas de agropecuaria.

2.1.3 MISIÓN

El Instituto Superior Técnico “Ocho de Noviembre” de la ciudad de Piñas, Provincia de El Oro, es una Institución Educativa fiscal, laico y experimental que forma bachilleres y tecnólogos, con mentalidad crítica-reflexiva y con una formación científica y humanística, comprometido con el ámbito social y el desarrollo local y nacional.

2.1.4 VISIÓN

El Instituto Superior Técnico “Ocho de Noviembre” será el líder de la educación media, técnica y superior, en la provincia de El Oro, mediante una formación con excelencia, humana, académica y social; en concordancia con el desarrollo científico, técnico y tecnológico, para contribuir al cambio de la sociedad y defender los intereses de la misma y competir con ventaja en el mundo moderno.

2.1.5 OBJETIVOS GENERALES

- Preparar estudiantes que tengan fácil acceso a los centros educativos de educación superior, y en los diferentes campos de especialización.
- Formar profesionales eficientes en cada una de las especialidades que vayan a cubrir las plazas de trabajo con la educación superior.
- Fomentar la participación activa, en los actos cívicos, culturales, educativos, sociales, humanos para una formación integral, en relación con la comunidad.

- Preparar profesionales y líderes con pensamiento crítico y conciencia social de manera que contribuyan eficazmente al mejoramiento de la producción intelectual y de bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad y la planificación del Estado, privilegiando las diversidades en la oferta académica para propiciar una oportuna inserción de los profesionales en el mercado ocupacional.
- Ofrecer una formación científica y humanística del más alto nivel académico, respetuosa de los derechos humanos, de la equidad de género y del medio ambiente, que permita a los estudiantes contribuir al desarrollo humano del país y a una plena realización profesional y personal.

2.1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar convenios con Instituciones afines a las especializaciones de nuestra Institución.
- Inter-relación con las demás instituciones especialmente de carácter educativo con la finalidad de concebir la enseñanza aprendizaje.
- Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes ante la implementación de la Planificación Estratégica.
- Determinar las metas y acciones en el contexto de la ejecución del proceso enseñanza-aprendizaje ante el avance y desarrollo del proceso educativo.
- Consolidar la conciencia de nuestra juventud que nos permita entender el presente y proyectar al futuro.
- Ser instrumento de una verdadera justicia social, que contribuya a cumplir un rol homogeneizador de la sociedad, que esté incluida en el contexto socioeconómico.
- Ser formadores de trabajadores, que contengan una comprensión en sus relaciones concretas de trabajo de los valores de una nueva sociedad.
- Ejercitar la convivencia democrática, que transmita normas que generen la convivencia democrática, respeto mutuo, solidaridad, cooperativismo y participación responsable.
- Desarrollo integral de la personalidad y la dignidad humana, en lo intelectual, ético, estético, afectivo, físico y social.
- Promover el desarrollo de la familia como de la zona
- Lograr que los alumnos que estén en capacidad de seguir los estudios universitarios en las instituciones convenidas y otras.

2.2 INVESTIGACIÓN

2.2.1 METODOLOGÍA

Para nuestra investigación de la comunicación Organizacional, con enfoque a las redes de comunicación del Instituto Ocho de Noviembre, utilizaremos tanto métodos cualitativos como cuantitativos con el fin de proporcionar una mirada más cercana a la situación comunicacional actual del Instituto y de qué forma los canales inciden en la comunicación entre las distintas áreas de trabajo en que se ha dividido el proyecto (Directivos, Administrativos, Docentes y Alumnos).

2.2.2 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Usamos la técnica de las entrevistas a profundidad con un cuestionario aplicado a personas claves dentro de la institución como: Rector, Vicerrector, Inspector General que a la vez es el Jefe de Recursos Humanos y Orientadora Vocacional, sobre diversos temas que nos proporcionen pautas para la encuesta y bases para la comparación final. El objetivo de las entrevistas a profundidad con estos públicos es conocer los públicos a los que apuntan los mensajes claves del Instituto y además estar al tanto del estado y el uso de los canales con los que cuenta en la actualidad.

Ficha técnica:

Objetivo: Conocer los públicos claves y el estado de los canales de comunicación en el Instituto Ocho de Noviembre.

Universo: finito.

Muestra: 4 personas.

Margen de error: no aplica.

Nivel de confianza: no aplica.

2.2.3 INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Podemos empezar diciendo que dentro del Instituto no se ha hecho ninguna clase de investigación en cuanto a comunicación. Razón por la cual no se tiene un objetivo definido ni mucho menos patrones de conducta comunicacionales a seguir.

Existen distintos problemas que rodean al Instituto Ocho de Noviembre, uno de sus principales es la falta de comunicación entre el personal de las distintas áreas de trabajo, como por ejemplo la informalidad para transmitir los mensajes.

Este es un problema, más que de estructura, de aplicación del usuario del sistema. En este caso, los responsables de entregar el mensaje no lo hacen con la formalidad adecuada. Por tal motivo, la información no llega en tiempo adecuado a sus destinatarios.

Entre los canales de comunicación que se utilizan en la Institución están: oficio, convocatorias, memorándums, y micrófono con los alumnos que se lo utiliza los días lunes en el minuto cívico. Estos medios son los que más se utilizan por la facilidad y rapidez. Sin embargo otro canal muy utilizado es cara a cara por lo que se vuelve una comunicación informal.

La comunicación se da en un orden jerárquico, donde el Rector da sus órdenes, al resto de áreas, esto da paso a la comunicación descendente, sin embargo dentro de cada área existen una comunicación horizontal, ya que entre compañeros los mensajes son más directos y sinceros, esto implica también el grado de simpatía que existe entre estos.

Otro aspecto importante a destacar es que los Directivos siempre dan apertura para que los diferentes públicos acudan a comunicar por lo que se creó un buzón de sugerencias, pero no ha tenido la acogida esperada.

2.2.4 ENCUESTAS

El aspecto predominante en la investigación son las redes de comunicación y dentro de este se encuentran los canales. Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes, para nuestro análisis de canales hemos aplicado el método cuantitativo de encuesta. Como un primer paso se obtuvo la muestra de un universo de 134 profesores y personal administrativo que nos dio como resultado 36. Y el universo de alumnos son 1702, lo que nos dio como resultado 313.

Esto se obtuvo a través de la siguiente fórmula:

Muestra para Personal Administrativo y Docentes:

$$\frac{D^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N} = n$$

N = universo D = expresión del error (5.2%) P = porcentaje personas (0.20)
n = muestra Z = nivel de confianza (1.64) 90% (1.96) 95% (2.58) 99%

Reemplazando los datos tenemos que:

N = 101 D = 0.052² P = 0.20%
n = muestra Z = 2.58²

Resolvemos la fórmula,
Luego **n = 44**

Muestra para formula de alumnos:

$$\frac{P(1-P)}{D^2} + \frac{Z^2}{N} = \frac{n}{N}$$

N = universo
 n = muestra
 D = expresión del error (5.2%)
 Z = nivel de confianza (1.64) 90% (1.96) 95% (2.58) 99%

Reemplazando los datos tenemos que:

$$N = 1702 \quad D = 0.052^2 \quad P = 0.20\%$$

$$n = \text{muestra} \quad Z = 2.58^2$$

Resolvemos la fórmula,
 Luego $n = 313$

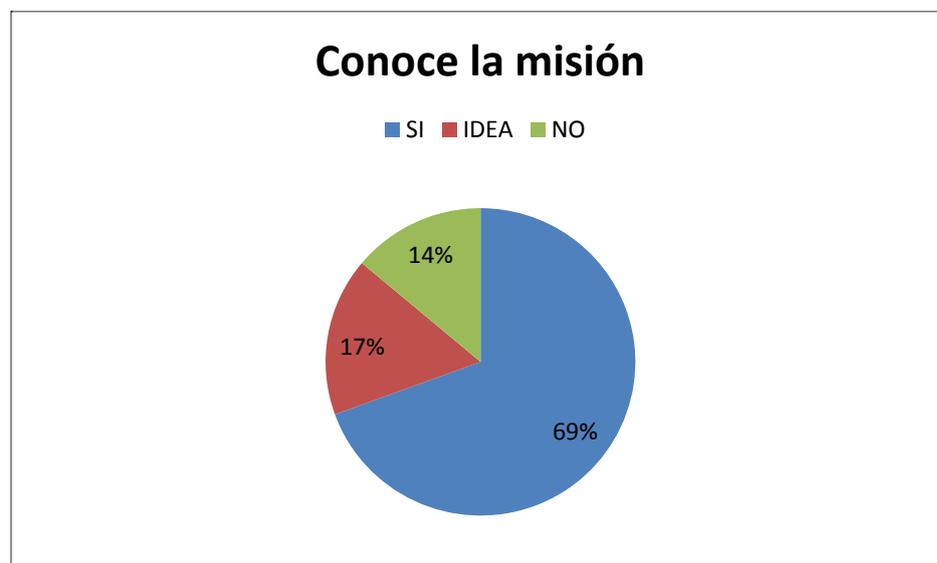
Paralelamente se diseñó el cuestionario de aplicación, tanto para alumnos como para personal administrativo como lo podemos ver en el **anexo 2 y anexo 3**.

A continuación, los gráficos de la investigación cuantitativa a través de encuestas:

2.3 PRESENTACIÓN E INTERPRETACION DE DATOS

2.3.1 Encuestas a Profesores y Administrativos

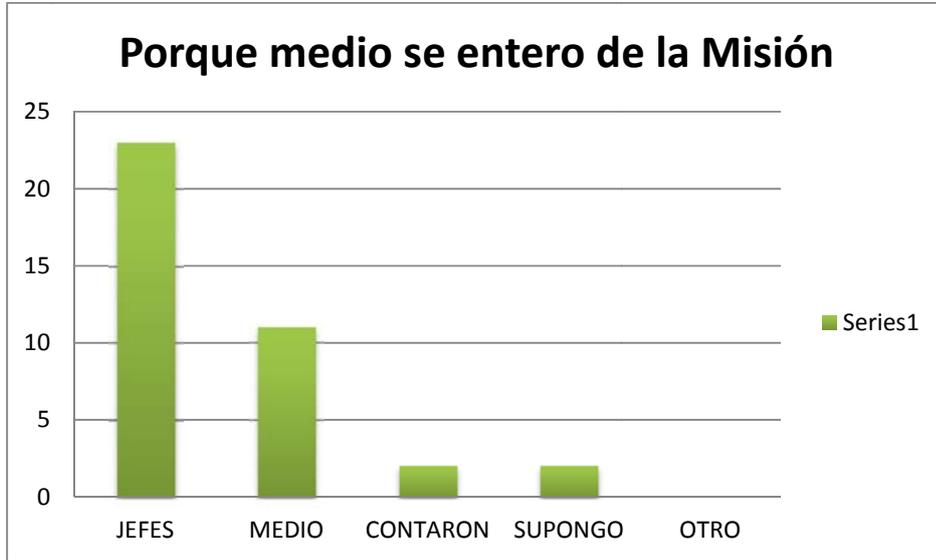
Gráfico No 1
Pregunta No 4



El gráfico nos demuestra que si existe un conocimiento cabal de la misión.

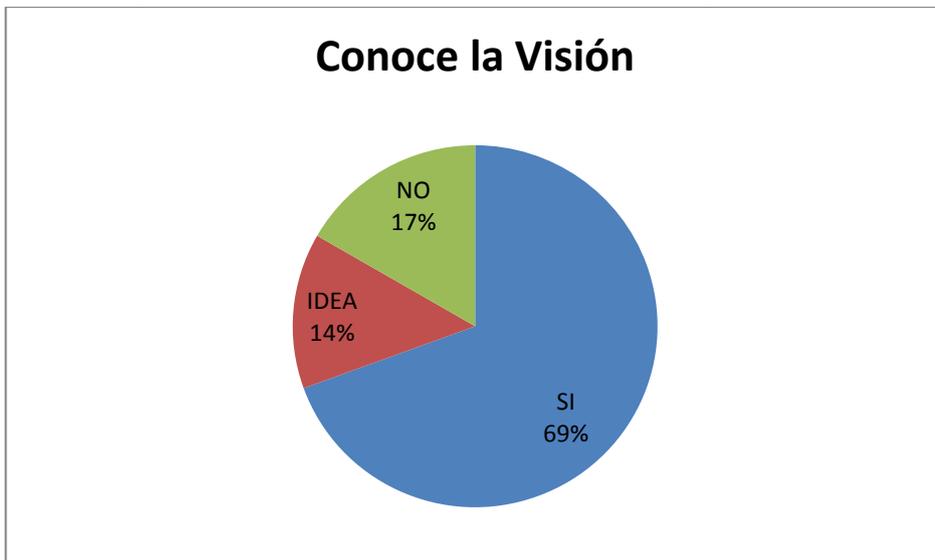
Gráfico No 2

Pregunta No 5



Podemos darnos cuenta en el gráfico que si existe un conocimiento de la misión, esto quiere decir que las autoridades si comunican

Grafico No 3 Pregunta No 6



Al igual que la misión si conocen la visión del instituto

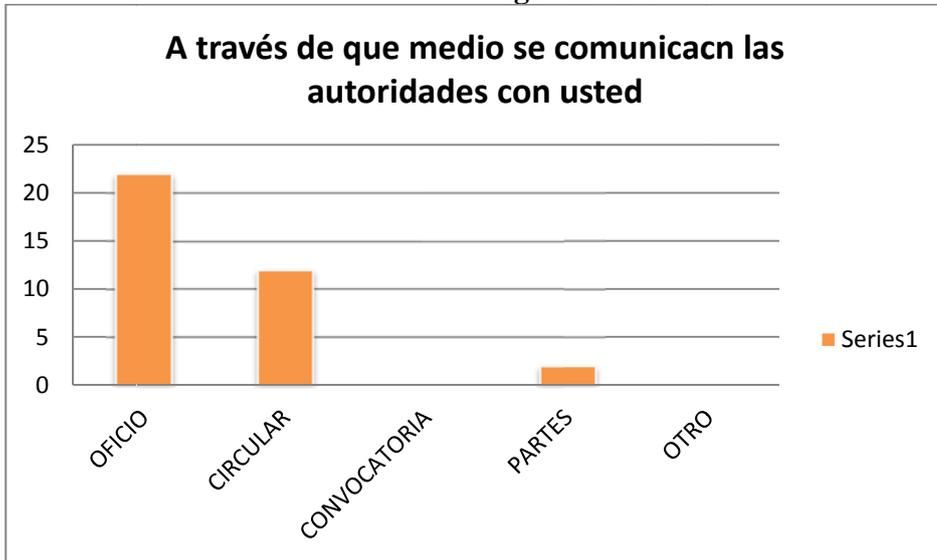
Grafico No 4
Pregunta No 7



Caso idéntico al anterior

Grafico No 5

Pregunta No 8



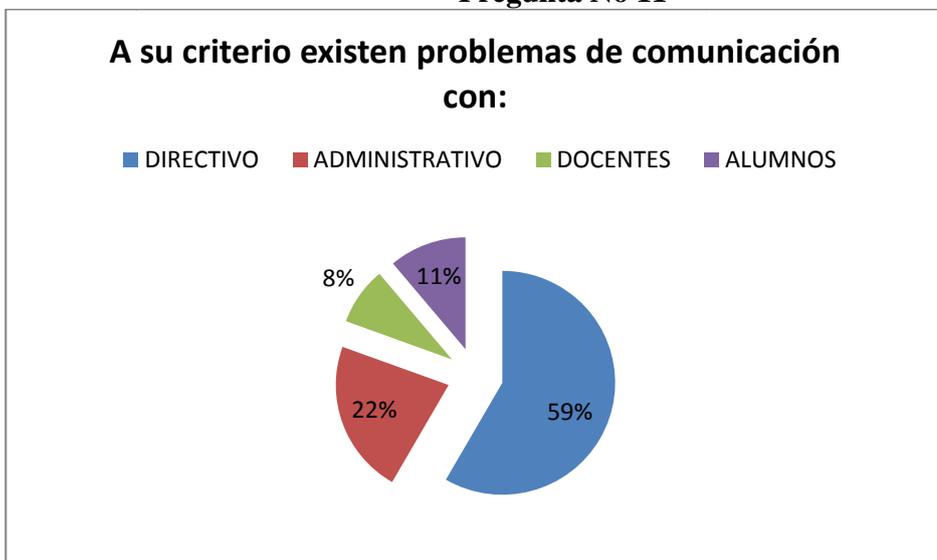
Si bien el oficio es la comunicación oficial, la circular no se queda en cuanto a testimonios escritos y de registro del sistema de comunicación interna.

Grafico No 6
Pregunta No 10



Si bien no es mala, tampoco es buena la comunicación con el instituto. Se proponen estrategias para mejorarla.

Grafico No 7
Pregunta No 11



Para los encuestados creen que existen mayores problemas de comunicación con los directivos, seguidamente de administrativos.

Grafico No 7
Pregunta No 12



Reafirma la idea de que el canal Voz a Voz es el más usado ya que se trató de una comunicación directa con los jefes.

2.3.2 Grafica de encuestas a alumnos:

Grafico No 8
Pregunta No 1

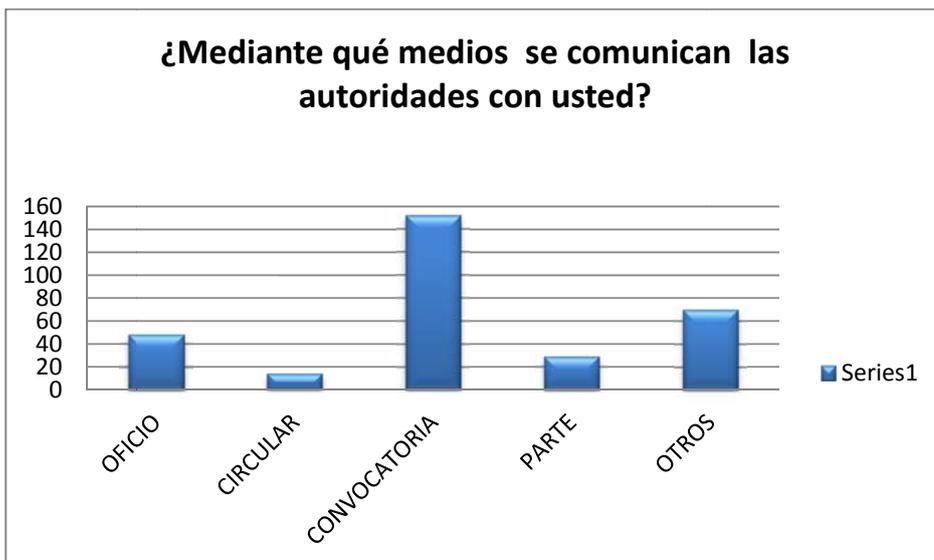


Grafico No 9

Pregunta No 2



Podemos observar que la opción CONVOCATORIA es la que más registros alcanza, debido a que es la forma más económica y rápida de transmitir la información a grandes masas. Sin embargo, tiene sus desventajas como que la información puede llegar defectuosa o tergiversada; es decir, no todos entienden exactamente lo que se trató de decir. Es necesario reforzar la información dada en una convocatoria con otro medio alternativo.

Grafico No 10 Pregunta No 3



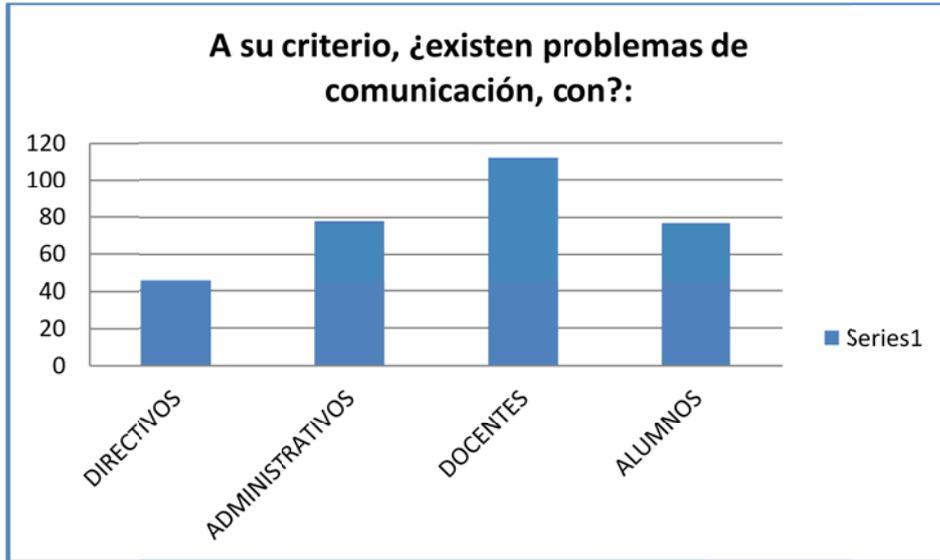
Vemos que el medio teléfono es el que mayor preferencia registra. Sin embargo, no es conveniente económicamente para la institución ya que presentaría una escala de gastos demasiado amplia. La segunda opción es la voz a voz pero volveríamos al caso de la convocatoria general. Interesante resulta la opción de la cartelera como tercera opción pero pensada como un informativo permanente de las actividades institucionales.

Grafico No 11
Pregunta No 4



La comunicación tiende a ser buena. Lo indican los índices ubicados en el 3 y 4. Hay que destacar que existe un registro significativo que la califican como mala. A este target debemos dirigirnos cuando al momento de reforzar nuestro mensaje principal con medios alternativos.

Grafico No 12
Pregunta No 5



Obviamente, en un centro educativo la comunicación en el aula es vital. De hecho que existen malentendidos pues toda relación humana no está libre de ellos, pero es importante ofrecer oportunidades de capacitación al personal sobre manejo de conflictos y relaciones humanas con el fin de disminuir el índice de inconformismo en la relación con los docentes y administrativos. Por otro lado, los alumnos no se entienden ni entre ellos mismos... Curiosa situación pero que merece ser analizada como parte de una política institucional de comunicación asertiva.

2.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Al realizar una comparación entre las áreas en que hemos dividido la investigación podemos concluir lo siguiente:

Los docentes y personal administrativo conocen la misión y visión de la Institución, difundida por los directivos. Para los docentes y administrativos existen problemas de comunicación con los directivos y para los alumnos los mayores problemas son con los profesores. Es decir que es necesario que las estrategias a crearse sean enfocadas a cada uno de los públicos ya que tienen diversas opiniones.

La manera en que les gustaría recibir la información también varía en las distintas áreas como por ejemplo, los docentes y administrativos creen que es conveniente hacerlo a través de voz a voz por lo que la información se torna informal, sin embargo las entrevistas a profundidad realizadas a los directivos dieron como resultado que este medio de comunicación provoca que la información no llegue a tiempo, en el caso de los

alumnos prevalece los medios impresos como los oficios (este entendido como un medio de comunicación ascendente, en peticiones de alumnos a directivos) y carteleras (medio que será tomado en consideración para nuestra propuesta) por tanto debemos mejorar los medios ya existentes, sin descartar la idea de incrementar algunos más.

Es importante destacar que los medios utilizados actualmente y los que se incrementarán servirán para comunicar información de tipo académica que es lo que tiene mayor porcentaje entre los públicos encuestados además de otros temas de interés como cultura, ciencias u otros.

Las autoridades como emisores deben siempre estar en constante retroalimentación por medio de sus receptores que este caso vienen a ser los administrativos, docentes y alumnos, es decir que exista una cooperación entre ellos. De ahí la idea de lanzar una política de comunicación asertiva.

Medir esta retroalimentación es necesaria para saber cómo va encaminada la comunicación dentro del Instituto para ello se puede recurrir a encuestas para docentes, un buzón de sugerencias, etc. donde todos estén libres de expresar sus ideas y proponer sugerencias a los cambios efectuados.

Dentro de las redes informales de comunicación se encuentran los líderes de opinión, estos vienen a ser parte importante dentro de nuestra propuesta ya que son ellos quienes van a ser los encargados de fomentar esa comunicación de voz a voz para generar mensajes positivos del instituto, como los presidentes de curso, inspector General, dirigentes de curso.

Aunque se utilice los medios escritos como oficios, convocatorias, memorándums que son parte fundamental, es importante que exista un registro para que los mensajes lleguen a los receptores de una manera acertada.

Las carteleras deben ser usadas para transmitir los mensajes internos de la institución de una manera estratégica, es decir que llamen la atención para atraer al lector

2.5 PLANTEAMIENTOS PARA MEJORAR EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Con el objetivo de mejorar el sistema de comunicación para satisfacer las necesidades de comunicación de los principales públicos del instituto contribuir al éxito del proceso educativo, se plantean estrategias sistematizadas en la matriz que se presenta a continuación.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	PUBLICOS	RECURSOS	TIEMPO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	INDICADOR
Información enviada con medios alternativos	Mantener informado a los distintos públicos para que exista una comunicación fluida	Estudiantes	Correo Electrónico	Levantar una Base de Datos dentro del proceso de Matriculación	Crear una base de datos de correo electrónico e información del alumno, teléfono, dirección, representante.	Administrativos.	A través de confirmación de correo o de respuestas de los mismos
			Carteleras	Cada 15 días	Información relevante a temas de interés. Ubicadas en sitios estratégicos de gran afluencia.	Presidente de curso	Por medio de la observación directa
			Mini Agenda Estudiantil	Al inicio año lectivo	Calendario de actividades académicas y culturales	Jefe de Recursos Humanos en conjunto con los Administrativos	Encuesta al final del año.
Crear una política de comunicación asertiva	Comunicar fielmente a todo el personal de un mensaje positivo que tenga relación de las actividades que efectúa el instituto diariamente	Estudiantes , Docentes	Humanos y Técnicos	Todo el año lectivo	Reuniones entre los directivos, docentes y estudiantes. Fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo e involucrar a todos los públicos.	Directivos	Por medio de la observación a través de Registro.
Retroalimentación	Conocer si los medios alternativos son aceptados.	Estudiantes	Buzón de sugerencias	Todo el año lectivo	Ubicar el buzón de sugerencias en la cafetería del Instituto, así tendrás fácil acceso los alumnos	Departamento de Orientación	Buzón de sugerencias

ESTRATEGIA	OBJETIVO	PUBLICOS	RECURSOS	TIEMPO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	INDICADOR
Crear espacios sociales y académicos	Fomentar las relaciones interpersonales y comunicativas	Docentes, Administrativos	Humanos y Técnicos	Por lo menos tres veces en el año	Actos sociales. Reuniones deportivas	Departamento de recursos humanos	Por medio de indicadores de nivel de asistencia
Reforzar la información enviada con medios alternativos	Fomentar las relaciones interpersonales y comunicativas	Docentes	Carteleras	Rotación cada 15 días.	Información relevante a temas de interés de acuerdo a su especialización. Ubicadas en sitios estratégicos de gran afluencia	Profesores de cada área de estudio.	Encuesta para conocer la aceptación del mismo
		Administrativos	Carteleras	Rotación cada 15 días.	Información relevante a temas internos. Ubicadas en sitios estratégicos de gran afluencia	Secretaria General	Por medio de la observación a través de un registro.
Crear un grupo de líderes	Transmitir un mensaje positivo de la Institución	Profesores y administrativos, estudiantes	Correo electrónico, voz a voz.	Dos veces al año	Enviar correos electrónicos a los distintos públicos. Reuniones, Juntas.	Departamento de Jefe de Recursos Humanos	

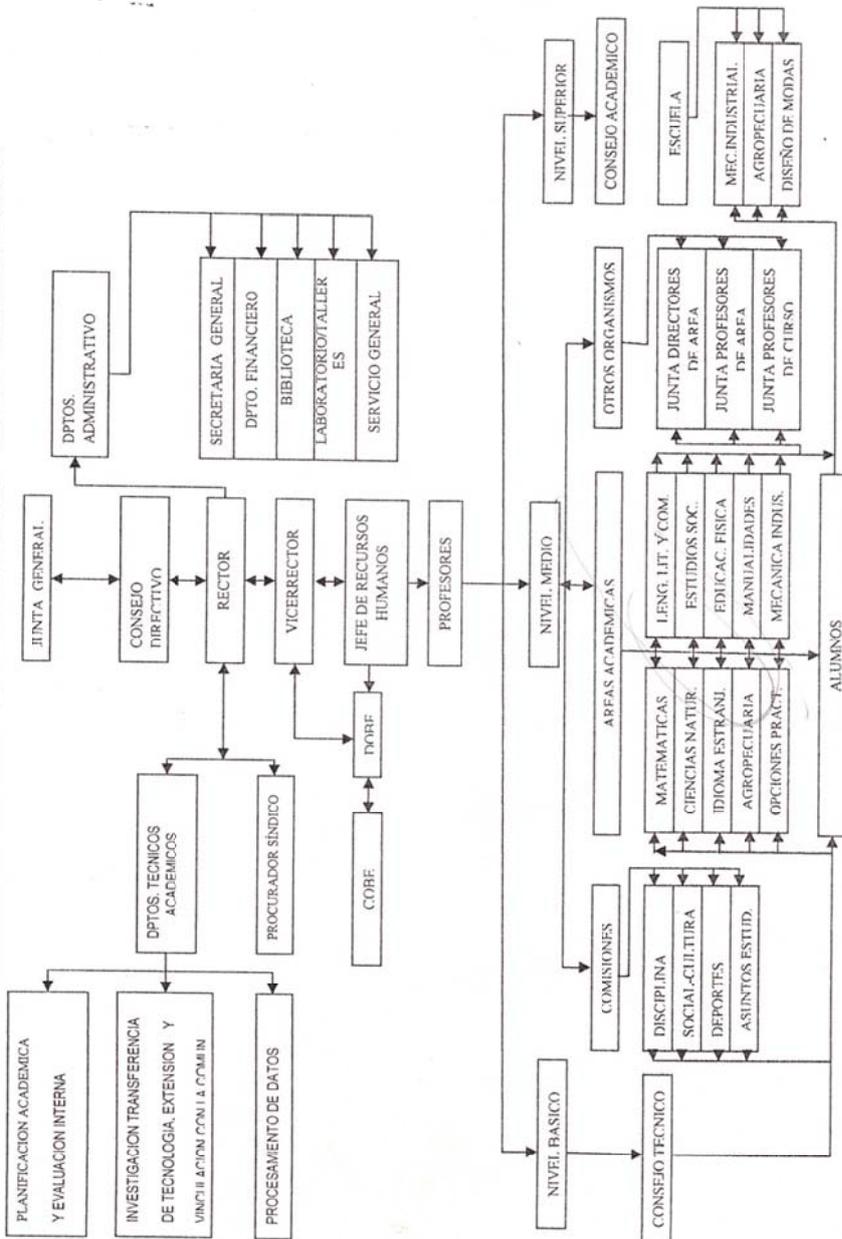
2.6 BIBLIOGRAFÍA

- Watzlawick, P, Bavelas, J. Jackson, D. (1997). *Teoría de la Comunicación Humana*. (Paidós)
- Drucker Peter, (1993). *Administrando el Futuro*, Editorial Truman Talley Brooks, New York,
- Costa Estany J.M., (2001). *Organización por procesos*, Editorial Masson, Barcelona
- Justo Villafañe, (1999) *Imagen positiva*, Gestión estratégica de la imagen en la institución educativa, Editorial Pirámide, Madrid.
- Costa, Joan. (2004.) *DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a distancia*. Design Grupo editorial. La Paz.
- Kreps (1995). G. L., *La Comunicación en las Organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, España.
- Capriotti, Paul. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel. Barcelona.
- Arconada, M. (1997) *Medios adolescencia y temas transversales*. Innovación Educativa. Conferencias del II Congreso de Innovación Educativa. Santiago: Tórculo.
- Muriel, M – ROTA, G, opcit, p 293.
- Lussier, Robert; Achua, C. (2002). *Liderazgo: teoría, aplicación, Desarrollo de habilidades*. Mexico.
- Documento del Instituto Ocho de Noviembre. 2005. *Plan Estratégico Institucional*, Piñas: Autor.

2.7 ANEXOS

Anexo 1 (Organigrama)

ESTRUCTURA ORGANICA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO "OCHO DE NOVIEMBRE"



Anexo 2

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A LOS DIRECTIVOS DEL INSTITUTO OCHO DE NOVIEMBRE

1. ¿Existen problemas dentro del Instituto? ¿Cuál es el que usted considera principal y por qué?

Si existen varios tanto académicos, de relaciones interpersonales, de comunicación, de presupuesto ya que es un colegio fiscal, etc.

2. ¿Cómo es la relación que lleva usted con los demás compañeros de trabajo?

Se puede decir que buena, siempre y cuando existan puntos de vista para cooperar y mejorar el proceso educativo y así cumplir con la misión de nuestra institución.

3. ¿Cuál cree usted que es el principal problema que existe entre el personal?

Creo que no existe un vínculo en común, no se trabaja por un fin en común, cada persona cree que lo que hace lo está haciendo bien y así no llegamos a ningún lado como institución. No hay trabajo en equipo.

4. ¿Existen estudios anteriores sobre el manejo de la comunicación organizacional?

No de lo que conozco.

5. En cuánto a las facilidades de comunicación ¿Qué tipo de dificultades encuentra usted?

Existe comunicación pero en ciertos aspectos no creo que sea eficaz, porque algunas veces no llega a tiempo el mensaje deseado.

6. ¿Qué tipos de mensajes son los que se transmiten con mayor frecuencia?

Por lo general son comunicados que se hace a los distintos públicos, asambleas, charlas para padres, etc.

7. ¿A quién va dirigidos esos mensajes?

Docentes, padres de familia y alumnos por lo general.

8. ¿Qué canales utilizan para comunicar? ¿Por qué?

Oficios, convocatorias, circulares, micrófono en el minuto cívico, etc. dependiendo a quien y que se quiere comunicar. Pero prefiero hacerlo de una manera verbal. Son los q resultan más rápidos y eficaces.

9. ¿Cómo se dirigen hacia usted para comunicar un mensaje?

La más usada es a través de oficios o también personalmente.

10. ¿Cómo se expresan las inquietudes y necesidades laborales y personales ante los directivos?

Cara a cara. Existe un buzón de sugerencias pero que no ha tenido mayores resultados.

11. - Sugiera espacios o medios que se podrían crear para que sus compañeros puedan expresar esos temas.

Carteleras, reuniones, oficios, que existen pero no siempre cumplen ese objetivo.

12. Cree usted que existe apertura para que el personal pueda comunicar sus inquietudes y necesidades?

Si siempre hay apertura para cualquier tema o inquietudes por parte de los alumnos o profesores o padres de familia.

13. Plantee sugerencias que da usted para mejorar la comunicación y el clima laboral

Creo que mientras exista una comunicación fluida, clara y sincera donde no existan intereses personal o de grupo y todo sea por la institución se mejorara la comunicación.

Anexo 3

Encuesta Elaborada para Alumnos del Instituto Ocho de Noviembre.

Por favor responda a la presente encuesta con la mayor sinceridad, los datos a recolectar servirán para el mejoramiento de la comunicación en la institución.

1. ¿Mediante qué medios se comunican las autoridades con usted?

- a) Oficio_____
- b) Circular_____
- c) Convocatoria_____
- d) Partes_____
- e) Otros..._____

2.- Indique otros medios por los que le gustaría recibir información del Instituto, enumerándoles del 1 al 5 en orden de preferencia, siendo 5 el más preferido y 1 el menos.

- a) Cartelera_____
- b) Voz a voz_____
- c) Mail_____
- d) Redes sociales_____
- e) Teléfono celular_____
- f) Otros _____

3. Siendo 1 poco y 5 mucho, califique cómo es su comunicación con el instituto?.

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

4. A su criterio, ¿existen problemas de comunicación, con?:

- a) Directivos
- b) Administrativos
- c) Docentes
- d) Alumnos

5. ¿Qué medio de comunicación cree que es el más apropiado para comunicarse dentro del Instituto?

- a) Cartelera_____
- b) Voz a Voz_____
- c) Mail_____
- d) oficios_____
- d) Otros_____

6. ¿Indiquecuáles son los temas de los que le interesaría recibir información?

- a) Académicos
- b) Culturales
- c) Ciencias
- d) Otros.....

Anexo 4

Encuesta Elaborada para docentes y Administrativos del Instituto Ocho de Noviembre.

Por favor, responda el siguiente cuestionario según su criterio. La encuesta es anónima. La información que se obtenga servirá para proponer mejores formas de comunicación, entre el Instituto y su personal, lo que contribuirá a un mejor desarrollo del mismo.:

1. SEÑALE DONDE CORRESPONDA:

1. Sexo: M____ F____

2. Edad:

a) Menos de 20 b) 21 a 30 c) 31 a 40 d) 41 a 50 e) 51 o más

3. ¿Cuánto tiempo labora en el Instituto?

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 4 a 7 años
- d) De 8 a 12 años
- e) Más de 12 años

4. ¿Conoce usted la misión del Instituto?

a) SI ____ b) Tengo una idea ____ c) NO ____
Si contesta SI, pase a la pregunta 5, de lo contrario pase a la pregunta 6.

5. ¿Cómo se enteró de la misión?

- a) La mencionó alguno de mis jefes ____
- b) La leí en otro medio de información ____
- c) Me contaron ____
- d) Supongo que tiene una misión definida la empresa ____
- e) Otros

6. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

a) SI ____ b) Tengo una idea ____ c) NO ____
Si contesta SI, pase a la pregunta 7, de lo contrario pase a la pregunta 8.

7. ¿Cómo se enteró de la visión?

- a) La mencionó alguno de mis jefes ____
- b) La leí en algún otro medio de información ____
- c) Me contaron ____
- d) Supongo que tiene una visión definida la empresa ____
- e) Otros _____

8. ¿Mediante qué medios se comunican las autoridades con usted?

- a) Oficio _____
- b) Circular _____
- c) Convocatoria _____

- d) Partes _____
- e) Otros... _____

9.- Indique otros medios por los que le gustaría recibir información del Instituto, enumerándoles del 1 al 5 en orden de preferencia, siendo 5 el más preferido y 1 el menos.

- a) Cartelera _____
- b) Voz a voz _____
- c) Mail _____
- d) Redes sociales _____
- e) Teléfono celular _____
- f) Otros _____

10. Siendo 1 poco y 5 mucho, califique cómo es su comunicación con el instituto?.

2 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

11. A su criterio, ¿existen problemas de comunicación, con?:

- a) Directivos
- b) Administrativos
- c) Docentes
- d) Alumnos

12. ¿Qué medio de comunicación cree que es el más apropiado para comunicarse dentro del Instituto?

- a) Cartelera
- b) Voz a Voz
- c) Mail
- d) oficios
- d) Otros.....

13. ¿ Indiquecuáles son los temas de los que le interesaría recibir información?

- e) Académicos
- f) Culturales
- g) Ciencias
- h) Otros.....

Gracias por su colaboración