



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

**“ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE COMUNICACION EN UNA INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR EN HERMOSILLO, SON.**

M.C. Martha Estela Díaz Muro, M.C. Francisco Octavio López Millán, Dr. Enrique Javier de la Vega Bustillos

División de Estudios de Posgrado e Investigación, Instituto Tecnológico de Hermosillo

**RESUMEN**

**Objetivo:** Análisis y caracterización del proceso de comunicación que se lleva a cabo en una institución de educación superior en Hermosillo, Sonora. **Introducción:** El presente estudio trata de identificar los procesos de comunicación que se generan dentro de la estructura interna de una institución de educación superior, considerando para ello a todo el personal y a los alumnos del plantel, planteando como hipótesis general que la estructura funcional del instituto determina flujos de información descendente que permite que la unidad de información llegue a todos los niveles de la institución. **Sujetos y Métodos:** El tamaño de la muestra fue de 353 personas a encuestar, obteniéndose ésta sobre la base de una población de 3000 personas incluyendo empleados y alumnos de la Institución El nivel de confianza determinado para el muestreo fue del 95% y un error máximo del 5%. Se utilizó el procedimiento descriptivo cuyo uso principal es descubrir lo que está pasando en la organización, y el tipo de investigación descriptiva a emplearse es el de la encuesta.

**Resultados:** Se demuestra una clara tendencia hacia procesos de comunicación no formal y que no se delimitan claramente estrategias de comunicación formal a partir del 3er. nivel de la estructura



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

orgánica y en orden descendente, así como carencia total de éstas hacia los alumnos. **Conclusiones:** Aún cuando existiesen políticas o canales de comunicación formales hacia los alumnos, en este caso no fueron utilizados para difundir el mensaje ya que la información no les fue proporcionada a los estudiantes por los canales adecuados de comunicación y las estrategias visuales o auditivas de información utilizadas no fueron específicas para este grupo de interés en especial, el cual requiere formas o canales de comunicación diferentes a las del personal del Instituto.

**Recomendaciones:** entre otras más que se sugieren en el estudio, Es recomendable que la unidad orgánica responsable de la difusión de la información interna en el Instituto, incorpore las nuevas tecnologías de la información, esto es, que cuente con un directorio con las direcciones electrónicas de todo el personal que disponga de una cuenta de correo electrónico por otra parte, se deberán fortalecer las estrategias formales de comunicación haciendo un énfasis mayor en la utilización de los medios escritos, también es recomendable utilizar mensajes claros que propicien la retroalimentación; los altos directivos pueden recorrer los pasillos y platicar con el personal y alumnos, de esta forma se enterarán de cómo están las cosas realmente en el lugar de trabajo.

## I. INTRODUCCION

Entender la comunicación como un proceso total en las organizaciones humanas, y factor fundamental en el funcionamiento de éstas, posibilita a toda institución desarrollar efectivos flujos de interacción organizacional, básicos en el logro de los objetivos planeados.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; es en estos procesos donde se establecen las funciones, se delega autoridad y responsabilidad, se generan compromisos; en general, se transmite información de un nivel a otro. Por



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

estas razones, toda institución que se enorgullezca de serlo, debe respetar y priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamicen sus procesos internos, que fortalezca su cultura, dignifique sus valores y dé sentido al ejercicio de las funciones de cada uno de los elementos de esta estructura, fomentando mediante la comunicación el reconocimiento de capacidades, habilidades, aptitudes, y comportamientos individuales y grupales.

### 1.1 ANTECEDENTES

“El hecho fundamental de la existencia humana es explicable únicamente en cuanto iniciamos y establecemos relaciones “vivas” con otros hombres, en otras palabras, comunicación es cualquiera de sus manifestaciones” (Flores de Gortari, Orozco Gtz. 1996).

Si partimos de que vivimos en un mundo de relaciones vivas y que según Whyte (1956) somos “hombres organización” debido al tiempo que pasamos dentro de las distintas organizaciones, ya que el 90% de las personas que trabajan lo hacen dentro del marco de una organización (Harry Levinson 1973), podemos afirmar que la comunicación es un elemento esencial para la vida de éstas (R. Sanchez Gtz, 1996) por lo que no es posible imaginar una organización sin comunicación (Andrade 1991).

El ITH se rige por un organigrama funcional (ver anexo 1) dado que tiene definidos los puestos considerando las funciones que cada uno de ellos realiza y agrupa los puestos de acuerdo a las actividades propias de cada uno de ellos, definiendo de esta manera el organigrama con una dirección, tres subdirecciones: Administrativa, de Planeación y Académica, desprendiéndose de cada una de ellas los diferentes departamentos y oficinas afines a las funciones propias de cada subdirección,



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

En el ITH, las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales como el organigrama. De acuerdo con Gerald M. Goldhaber y Smith (1994) cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación prescrita por procesos escalares y/o funcionales, el rol formal de las relaciones determinado por la cadena de mando y por los trabajos realizados afectará al flujo de los mensajes. Este flujo oficial dictado por jerarquías en el ITH fluye descendentemente, lo cual implica a todos aquellos mensajes que se dan de la Dirección a los empleados. En casi todo este tipo de comunicación formal, se manejan mensajes los cuales generalmente son relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, políticas, etc.

Rudolph y Welker (1998) mencionan, tras un estudio realizado, que los incrementos en los niveles en la estructura organizacional pueden tener beneficios y a la vez perjuicios en los efectos de la comunicación en los diferentes grupos de puestos.

Para su estudio, la estructura de la organización fue comparada con variables de comunicación tales como sobrecarga de información, precisión de la información y la satisfacción con la supervisión. Los resultados que se obtuvieron indican que a mayores niveles en la estructura se logró más control sobre la sobrecarga de la información, pero, al mismo tiempo sufrieron de insatisfacción con la supervisión y con la precisión de la información.

En el ITH, las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales como el organigrama. De acuerdo con Gerald M. Goldhaber y Smith (1994) cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación prescrita por procesos escalares y/o funcionales, el rol formal de las relaciones determinado por la cadena de mando y por los trabajos realizados afectará al flujo de los mensajes. Este flujo oficial dictado por jerarquías en el ITH fluye descendentemente, lo cual implica a todos aquellos mensajes que se dan de la Dirección a los empleados. En casi todo este



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

tipo de comunicación formal, se manejan mensajes los cuales generalmente son relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, políticas, etc.

Con la finalidad de profundizar en el conocimiento de nuestro problema de investigación, se realizó una entrevista abierta a 20 personas en el ITH. Con el fin de diagnosticar el estado de los procesos de comunicación en la Institución; los resultados preliminares fueron:

Bloqueo del flujo de información descendente y ascendente, desinformación sobre procesos varios, manejo diferente de la misma información, desconocimiento de los mensajes emitidos por la alta administración, falta de adecuados canales de comunicación y no se discriminan los mensajes de acuerdo al grupo de interés.

Ayelet Baron (1997) al estudiar investigaciones que miden proceso de comunicación refiere un estudio realizado por Watson Wyatt Worldwide quien confirmó que solamente el 16% de las compañías norteamericanas conocían sus programas de comunicación y la cantidad que invertían en iniciativas de comunicación, Watson comenta que existen tres razones para estas fallas: una es que a los comunicadores no les preguntan o dan presupuesto ni tiempo para medir los procesos de comunicación, otra de las razones es que la influencia de los programas de comunicación es difícil de medir debido a que se generan otras variables que pueden afectar los resultados, tales como la misma estructura de la organización, actividades propias de la empresa y el presupuesto asignado para dichos programas y la última razón es que los comunicadores no están de acuerdo con las metodologías de investigación lo que ocasiona que no estén motivados para medir los procesos de comunicación en la empresa.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

La comunicación es la manifestación de las relaciones vivas en cualquier organización, es factor esencial en la vida de éstas, ignorarla o minimizarla sería tanto como orillar a la empresa al fracaso o la destrucción.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación institucional interna de manera formal promueve la participación, integración y convivencia, fomentando los valores organizacionales que le dan sentido. Sin embargo, en las estructuras funcionales como la del ITH, la información fluye de manera descendente y se enfrenta al hecho de cómo evaluar los resultados del proceso de comunicación; se abren entonces las siguientes interrogantes:

¿Cómo se presenta el proceso de comunicación interna formal del ITH? ¿Será posible evaluar el proceso de comunicación interna en la Institución? ¿Son adecuados los medios de comunicación interna formal utilizados en el ITH? ¿Se codifica el mensaje de tal forma que éste sea recibido y entendido por cualquier receptor? ¿Las estrategias de comunicación son diferenciadas de acuerdo al grupo de interés?

## 1.3 OBJETIVOS

### Objetivo General

Analizar y caracterizar el proceso de comunicación que se lleva a cabo en el Instituto Tecnológico de Hermosillo.

### Objetivos específicos

- Determinar si los procesos de comunicación interna formal, son los adecuados.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

- Aplicar una técnica de recolección de información que provea datos para detectar y mejorar los flujos de comunicación.

#### 1.4 HIPÓTESIS

Como hipótesis general se plantea:

La estructura funcional del Instituto Tecnológico de Hermosillo determina flujos de información descendente que permite que la unidad de información llegue a todos los niveles de la Institución.

Adicionalmente, se proponen las siguientes hipótesis:

- La aplicación de un instrumento de recolección de información permitirá evaluar los procesos de comunicación interna.
- En el ITH, se establecen estrategias de comunicación específicas para cada grupo de interés.

## II: REVISION DE LITERATURA

Apoyando la idea de Hall, Davis y Newstrom (2000) aseguran que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación es imposible que los empleados sepan que hacen sus compañeros, que la dirección reciba información y que supervisores y líderes de equipos giren instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible en estas condiciones dicen, y provocaría un



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

colapso en las organizaciones. Puede decirse entonces que cada acto de comunicación influye en la organización de alguna manera.

## 2.1 Comunicación Organizacional

El proceso de comunicación organizacional ha tenido diferentes grados de importancia ante los estudiosos de las comunicaciones. Barnard (1938) afirma que las comunicaciones ocuparían, en una teoría exhaustiva de las organizaciones, un lugar central debido a que la estructura, la extensión y la cobertura de la organización, están determinadas casi en su totalidad por técnicas de la comunicación. Katz y Kahn (1978) indican que las comunicaciones, --el intercambio de información y la transmisión de significado-- son la esencia misma de un sistema social o de una organización.

Las comunicaciones organizacionales deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. Esto supone que en el sistema no hay ni mucha ni muy poca información y que es claro, desde el comienzo, quien puede utilizar la que está disponible. (Hall 1986).

Se considera entonces la necesidad de entender los procesos comunicativos, por lo que es de suma importancia conocer el concepto de comunicación. Kreitner (1996) interpreta el proceso de comunicación entendiéndolo como un intercambio de información entre un emisor y un receptor y la inferencia (percepción) de su significado entre las personas involucradas.

Koontz y Wehrich (1995: p. 537) definen a la comunicación como "la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose que este último la comprenda". Al respecto Kreitner (1996:p.401) pone de manifiesto que: "la comunicación es un proceso de doble vía que consta de diversos elementos vinculados de forma consecutiva. Entendiendo este proceso, los administradores podrán analizar sus pautas de comunicación y diseñar programas de





V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

comunicación que se ajusten a las necesidades de la organización". E. B. Franklin (2000: p. 247) define a la comunicación como: "un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado". Por su parte, Davis y Newstron (2000: p. 53) expresan que "la comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores".

Apoyándonos en estas definiciones, y para tener la posibilidad de analizar de manera más objetiva los procesos comunicativos en las organizaciones, es necesario definir claramente cada uno de los elementos que integran un proceso comunicativo.

Gibson (1998) propone un modelo contemporáneo de comunicación basándose en los estudios realizados por Shannon y Weaver (1948) así como los de Schramm (1953) considerándose sus obras ya clásicas en el campo de la comunicación y nos refiere que los elementos básicos del modelo son: un comunicador, un codificador, un mensaje, un medio para transmitirlo, un decodificador, un destinatario, retroinformación y los ruidos.

### **2.1.1. Redes de Comunicación**

En ciertas ocasiones, las redes vienen determinadas por mecanismos formales como, el diagrama de la organización, sin embargo otras redes de comunicación pueden emerger de la organización sin ninguna planificación previa, tal sería el caso del grapevine o comunicación informal.

#### **2.1.1.1. Comunicación Informal**

La comunicación informal también llamada red natural, coexiste con el sistema formal de comunicación de la dirección. La forma más común de transmisión de la comunicación por este sistema es oralmente, sin embargo, en la actualidad, acorde a las nuevas tecnologías, también se puede transmitir



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

por escrito siendo capaz de transmitirse un número mayor de unidades de información en un tiempo muy corto. Aún así, no hay tendencia a que sustituya la tradicional forma oral de transmisión de la información, ya que no todos los trabajadores tienen acceso a una computadora y por otro lado les es más interesante la interacción social personal.

Debido a que las redes naturales son ocasionadas por la interacción social, son tan inestables y variadas como lo sean sus integrantes, según lo refieren Davis y Newstrom (2000). A través de la comunicación informal los individuos ejercen su libertad de expresión, por lo que las redes naturales son una actividad normal en cualquier empresa, de hecho, se considera que únicamente los trabajadores que no les interesa su trabajo se niegan a participar en habladurías sobre él.

Según Davis y Newstrom, los patrones en que operan las redes naturales no necesariamente son en cadena, es decir una persona informa a otra y esta a su vez a otra y así sucesivamente. Por lo general un empleado comenta con 4 ó 5 personas, es decir en un pequeño grupo, y cada uno de éstos a su vez lo comentan con otro pequeño grupo, así a medida que la información pierde actualidad y que aumenta la proporción de quienes la reciben, tiende gradualmente a extinguirse, por que no todos los que la reciben la repiten.

Las redes naturales son producto no tanto de las personas como de la situación en la que se encuentran. Esto significa que dadas la situación y motivación adecuadas, cualquier persona puede participar activamente en una red natural.

Estudios realizados por Davis y Newstrom, demostraron que en situaciones normales de trabajo más de las tres cuartas partes de la información que circula en las redes naturales es veraz. Sin embargo, dado que también es verdad que usualmente la información de las redes naturales es



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

incompleta, ésta puede dar lugar a interpretaciones incorrectas de suma gravedad aún si es cierta en sus detalles.

#### 2.1.1.2. Comunicación formal

Goldhaber (1994) afirma que las redes formales de comunicación se presentan cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación prescrita por procesos escalares y/o funcionales. Por regla general estos mensajes fluyen ascendentemente o descendentemente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de rol seguido.

Según Goldhaber, en las Organizaciones, existen 3 tipos de redes de comunicación:

**Comunicación descendente.**- donde la información corre de Jefe a Subalterno.

**Comunicación ascendente.**- Se da el flujo subordinado - Jefe.

**Comunicación horizontal.**- Intercambio lateral de información entre individuos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

Este autor nos dice que las organizaciones que deseen incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo, por lo cual es necesario que en toda organización se pueda hacer una combinación de los 3 tipos de redes, ya que de esta manera, los empleados se interrelacionan con sus iguales, subordinados y superiores y amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conductas de las otras personas, haciendo que estas relaciones produzcan efectos positivos en el desarrollo de las organizaciones y de los individuos o pueden ser hostiles y producir efectos negativos en los individuos y en las organizaciones.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Gibson (1998) indica que el diseño de una organización debe permitir la comunicación en cuatro direcciones: hacia abajo, hacia arriba, horizontal y diagonalmente. Estas cuatro direcciones constituyen el marco en el que se produce la comunicación dentro de una organización.

### 2.2.2. Medios de comunicación

Los medios de comunicación escritos y verbales tienen características favorables y desfavorables dependiendo el emisor y el receptor al que se va a enviar el mensaje. Por esto es importante seleccionar adecuadamente los medios que le vayan más al comunicador, al público y a la situación.

Daft y Lengel (1984) definen la riqueza de la información de la siguiente manera: La riqueza se define como la capacidad potencial de los datos de transportar información. Si la comunicación de un dato, como puede ser un guiño, proporciona una nueva comprensión sustancial, este dato podría considerarse rico. Si el dato proporciona poco entendimiento del asunto en cuestión, su riqueza se considerará baja.

Estos autores manejan cuatro factores que determinan la riqueza de la información: 1) la retroalimentación que puede ser de inmediata a muy lenta; 2) el canal que varía desde una combinación visual y de audio a un medio visual limitado; 3) el tipo de comunicación que puede ser desde personal a impersonal y 4) la fuente del lenguaje, ya sea corporal, natural o numérico.

Para tener éxito en los procesos comunicativos, la dirección debe de tener la capacidad para determinar cuales son los medios más adecuados para lograr que el receptor al que se va a enviar el mensaje realmente le llegue y de forma correcta.



## V Congreso Nacional AMET 2006 Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Considerando los aspectos mencionados anteriormente en primer término con las redes de comunicación y en segundo con los medios necesarios para lograr eficientes mensajes, es necesario remarcar que debido a su estructura orgánica funcional en el ITH, existe gran flujo de comunicación descendente, por lo que los subordinados esperan instrucciones o mensajes que vengan de sus superiores.

Muy acorde a lo planteado por Redding (1973) en el ITH y por la misma razón de departamentalización existente, predomina el proceso seriado a través del cual se da una información persona a persona pasando por los niveles jerárquicos, lo cual puede hacer que el mensaje llegue distorsionado ya que cuanto mayor sea el número de eslabones de la cadena humana que trasmite el mensaje, más posibilidades existen de que se omitan detalles o que se modifique la información una vez salido de su punto de origen.

### 3. MATERIALES, METODOS Y OBTENCIÓN DE DATOS

La evaluación del proceso de comunicación en el ITH se realizó en 3 fases: búsqueda de datos, análisis y evaluación de los resultados.

**3.1 búsqueda de datos:** Se determinó la unidad de información que involucrara a todos los integrantes de la comunidad del ITH. De todas las actividades propias de una institución educativa, es difícil encontrar alguna que sea de interés para todos sus integrantes, sin embargo en el periodo de la fase I se inició coincidentemente el Programa de Calidad y Mejora Continua del ITH, este proyecto tuvo la característica de que requiere la participación de toda la comunidad tecnológica.

La siguiente actividad correspondió a seleccionar la técnica de recolección de datos. De las técnicas disponibles para recolección y análisis de datos se eligió El Análisis ECCO (Episodic Communication Channels in Organization) puesto que es una técnica para estudiar la difusión de una unidad de



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

información en el espacio y en el tiempo dentro del contexto de una organización. Los análisis ECCO (Episodic Communication Channels in Organization) fueron desarrollados por Keith Davis en 1952 como un instrumento diseñado para analizar y representar las redes de comunicación, medir los índices del flujo, distorsión en los mensajes y redundancia,

La administración es relativamente simple. A los encuestados se les pide que llenen el formulario ECCO en presencia del investigador. Por regla general, tan sólo se necesitan 3 ó 4 minutos y puede hacerse en el lugar de trabajo. Si el encuestado tiene alguna duda, puede hablar libremente con el investigador. Seguidamente, los cuestionarios son codificados, tabulados y analizados.

Sus mayores ventajas pueden resumirse diciendo que se trata de un instrumento conveniente, rápido y digno de confianza; permite la interacción entre los encuestados y el investigador; es relativamente barato, simple y claro, y finalmente, está basado en un mensaje concreto y no en percepciones o actitudes.

El instrumento ECCO adaptado a las características del ITH se aplicó bajo un formato previamente elaborado para lo cual se definió el "Programa de Calidad y Mejora Continua del ITH" como unidad de información.

Para que los datos obtenidos del muestreo fueran aleatorios, las encuestas se aplicaron a los trabajadores en la estación de registro de entrada y salida del personal (checador) en horarios establecidos al azar comprendidos entre las 7:00 y las 21:00 hrs. A los estudiantes se les aplicó la encuesta de la misma forma ubicando el lugar de la aplicación en los pasillo entre dos de los edificios de aulas y en la cafetería. Todo este proceso de acuerdo a las tablas de números aleatorios.

Los canales formales de comunicación descendente del ITH para los trabajadores, fluye de la Dirección, Subdirecciones y Jefatura de Departamento y para los alumnos, al no pertenecer



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

formalmente en la estructura organizacional se considera como canal formal de comunicación descendente Coordinador – Alumno. Estas cadenas de mando se consideraron para establecer un estándar de los flujos de comunicación que sirvieran de comparativos con el instrumento de evaluación.

El tiempo establecido como estándar para que el encuestado debiera estar enterado del programa de calidad fue de más de un mes.

### **3.2 Análisis:**

Las respuestas plasmadas por los encuestados en el instrumento de evaluación, fueron cuantificadas de acuerdo a la actividad desempeñada en el Instituto; conocimiento o no del programa; fuente de donde se recibió la información; lugar donde se encontraba al recibir la información; tiempo transcurrido de haber recibido la información; métodos a través de los cuales recibió la información y por último los medios más adecuados a consideración del encuestado para recibir la información.

La recolección de los datos se realizó de manera aleatoria. El tamaño de la muestra fue de 353 personas a encuestar, obteniéndose ésta sobre la base de una población de 3000 personas incluyendo empleados y alumnos del Instituto Tecnológico de Hermosillo. El nivel de confianza determinado para el muestreo fue del 95% y un error máximo del 5%.

### **3.3 Evaluación de los resultados**

La tabla 1 concentrado por participación general, nos indica cuántas personas encuestadas, alumnos o empleados, de acuerdo a la muestra establecida estaban enteradas o desconocían acerca del Programa de Calidad y Mejora Continua del Instituto Tecnológico de Hermosillo y el total de participaciones de acuerdo a la respuesta. Es importante hacer notar que se invalidaron 6



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

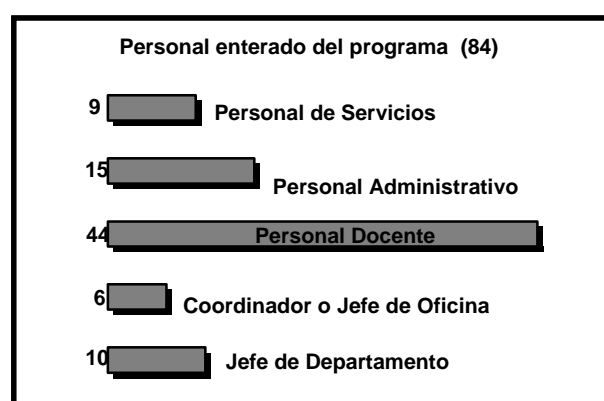
cuestionarios considerando que las respuestas al mismo no se ajustaron a las instrucciones del instrumento de evaluación.

Tabla 1. Concentrado por participación general

¿Estaba enterado del programa de calidad y mejora continua del ITH?	alumnos	personal ITH	Total de participaciones
SI	98	84	182
NO	114	51	165
Cuestionarios invalidados	4	2	6
Total de cuestionarios aplicados	216	137	353

Parte de la información que arrojó el cuestionario fue el de definir el puesto en el que se labora dentro del Instituto. La gráfica 1 concentrado por actividad del personal enterado del programa, muestra la función de cada uno de los encuestados que respondieron que si conocían información sobre el Programa de Calidad y Mejora Continua del ITH.

Para efectos del análisis de la información, se eliminaron los cuestionarios de los trabajadores que declararon no conocer ninguna información sobre la unidad de información posicionando a estos en un rubro aparte ya que el desconocimiento total del Programa de Calidad y Mejora Continua del ITH es de relevancia para este estudio. Ver Gráfica 2. concentrado por actividad del personal no enterado del programa.



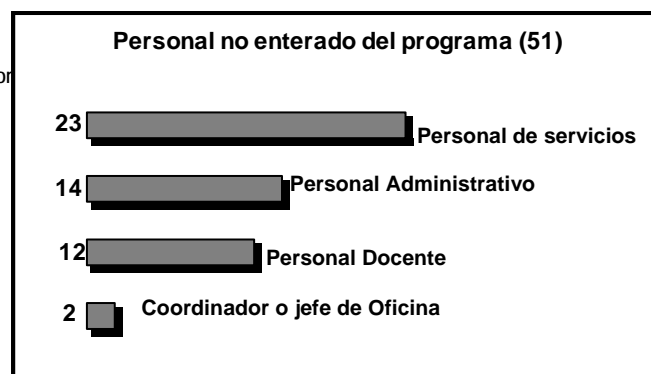




V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

De un total de 84 empleados encuestados, el mayor número de cuestionarios contestados corresponde al personal docente y en menor número a coordinadores o jefes de laboratorio, cabe mencionar que previo a aplicación de los cuestionarios, se eliminaron los puestos de Subdirectores y Director, debido a que estos fungen como emisores del mensaje a estudiar.

Gráfica 1. Concentrado por



Gráfica 2. Concentrado por actividad del personal no enterado del programa.

Con relación a la pregunta ¿quién le proporcionó en primer lugar la información del programa? Se pudo observar que la información fluía principalmente a través de otros compañeros de trabajo, posteriormente el subdirector administrativo fue el emisor del mensaje y en tercer orden podemos identificar al Jefe del Departamento correspondiente a cada puesto encuestado como la persona que difundió la información.

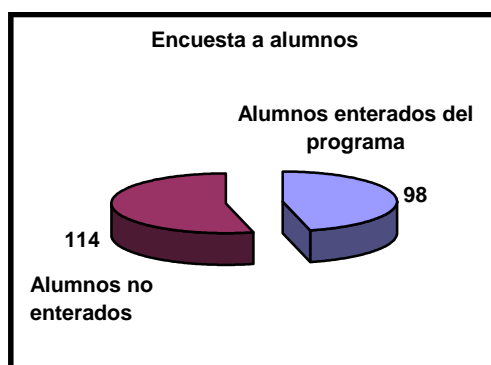
Al preguntar sobre dónde se encontraba cuando recibió la información del programa, se pudo percatar de que el apartado "en mi lugar de trabajo" registró un total de 39 participaciones, 22 el apartado de "fuera de mi lugar de trabajo, sin dedicarme al mismo", 11 respondieron que se encontraban fuera de su lugar de trabajo pero dedicado al mismo, 7 manifestaron encontrarse en el edificio administrativo y 5 fuera del Instituto.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

El estudio incluye una serie de preguntas más a través de las cuales se puede obtener mayor información sobre los flujos de comunicación existentes en el ITH.

De la misma forma que con el personal del Instituto, a los alumnos encuestados les fue solicitado en el cuestionario definir el puesto o actividad que realizaban dentro del Instituto. La gráfica 3, concentrado por alumnos enterados y no enterados del programa, muestra la cantidad de alumnos encuestados que respondieron que si conocían información sobre el Programa de Calidad y Mejora Continua del ITH. En la misma gráfica se puede observar que se incluye además, el número de estudiantes que ignoraban que existiera el Programa de Calidad y Mejora Continua del ITH.

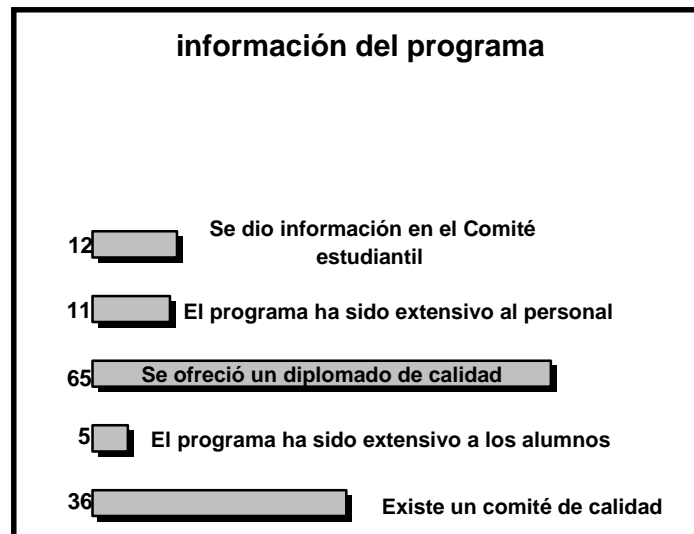


Gráfica 3. concentrado por alumnos enterados y no enterados del programa.

Con el apoyo de la información proporcionada en el cuestionario, relativo a la cantidad y calidad de la información que se tenía concerniente el Programa de Calidad y Mejora Continua en el ITH; al realizar una cuantificación de la información que cada uno de los alumnos encuestado poseía, se pudo distinguir que 65 de los alumnos expresaron conocer que se ofreció un diplomado de calidad, 36 de ellos refirieron saber que existía un comité de calidad, y en menor proporción que la información se dio en el Comité Estudiantil, y los otros rubros que especifica la gráfica.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo



Gráfica 4. concentrado de información conocida sobre el programa

En el aspecto que se refiere a la identificación del emisor que proporcionó en primer lugar la información del programa, se obtuvo que 59 alumnos de los 98 encuestados manifestaron que fue el maestro en clases el que transmitió la información sobre el Programa de Calidad y Mejora Continua en el ITH, 24 se enteraron por medio de otros alumnos compañeros y los 15 restantes, respondieron que el mensaje fue enviado por el Comité Estudiantil, Coordinador de Carrera, Jefe de la División de Estudios o por el Subdirector Administrativo.

Al preguntárseles en dónde se encontraba cuando recibió la información, los resultados fueron que 67 de ellos manifestaron que fue en el aula donde se enteraron, 24 indicaron que se encontraban en otro lugar, como cafetería, bancas, el baño, etc. 5 se enteraron fuera del Instituto Tecnológico y 2 más en el estacionamiento del Plantel.

#### 4. CONCLUSIONES



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

El análisis de la información demuestra una clara tendencia hacia procesos de comunicación no formal y falta de delimitación de estrategias de comunicación formal a partir del 3er. nivel de la estructura orgánica y en orden descendente, así como carencia de éstas hacia los alumnos.

Se encontró que de acuerdo a las encuestas aplicadas, personal de cada uno de los diferentes niveles que existen en el organigrama del Instituto estaba enterado del Programa de Calidad y Mejora Continua implementado en el ITH, sin embargo, aún cuando llegó la información a cada escala de la estructura orgánica, la información no llegó a cada una de las personas de esta estructura. Según el análisis realizado, de las 347 personas encuestadas incluyendo alumnos, únicamente 182 estaban enteradas del Programa de Calidad. Al hacer el análisis por puestos, se encontró que únicamente, todos los Jefes de Departamento encuestados conocían sobre el Programa de Calidad y Mejora Continua, no siendo así con los otros puestos analizados.

Se encontró además que el mensaje llegó a todos los niveles de la estructura orgánica estudiados, pero también, estos resultados indican que el mensaje no llegó a cada una de las personas que integran los diferentes niveles del organigrama del Instituto. Los resultados obtenidos en las preguntas en cada puesto, a excepción de las Jefaturas de Departamento, demuestran que los canales o medios por los cuales se enteraron fueron informales y no los que corresponden a los flujos de comunicación formal del Plantel. Basándose en lo anterior es posible concluir que el Instrumento de recolección de información ECCO permitió evaluar en este estudio los procesos de comunicación interna que prevalecen en el Instituto, los cuales se dieron de forma descendente pero a través de canales y redes informales de comunicación.

El tipo de comunicación prevaleciente en el Instituto de acuerdo a los resultados en este estudio fue la comunicación informal, ya que la forma, el lugar y las personas por medio de las cuales se enteró el



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

encuestado, no corresponden a las establecidas en una organización con la estructura que prevalece en el ITH.

Las estrategias de comunicación se dan hasta el tercer nivel de la estructura orgánica, es decir los Jefes de Departamento recibieron la información del programa consistentemente a través de los mismos canales de comunicación. Después del tercer nivel jerárquico, las estrategias de comunicación no están claramente definidas, el mensaje llegó por diferentes medios o canales de comunicación.

Considerando que el manual de organización de los Institutos Tecnológicos contempla dentro de las relaciones internas de los coordinadores la comunicación hacia los alumnos, en el ITH, los flujos de comunicación formal establecidos para hacer llegar información al alumno son a través del Coordinador de Carrera. Según los resultados obtenidos de 216 alumnos encuestados, únicamente 98 estaban enterados del programa de Calidad y Mejora Continua y de acuerdo a los resultados arrojados en la pregunta 1, 59 de los alumnos se enteraron por el maestro y únicamente 3 por su Coordinador de Carrera.

Con los resultados mencionados anteriormente, y en referencia a la hipótesis establecida, se puede concluir que aún cuando existiesen políticas o canales de comunicación formales hacia los alumnos, en este caso no fueron utilizados adecuadamente para difundir el mensaje ya que la información no les fue proporcionada a los estudiantes por los canales formales de comunicación y las estrategias visuales o auditivas de información utilizadas no fueron específicas para este grupo de interés en especial, el cual requiere formas o canales de comunicación diferentes a las del personal del Instituto.

## 5. BIBLIOGRAFIA

Blau, P. M. (1974) On the nature of organizations, John Wiley and Sons, Inc. New York.



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Daft, R. L. y Lengel R. H. (1984) Information Richness: A new approach to managerial behavior and Organizational design, Research in Organizational Behavior eds. B.M. Staw y L.L. Cummings, Greenwich, C.T, Jal Press.

Davis, K. (1952) Channels of Personnel Communication Within The Management Group, Ohio State University.

Davis, K. Y Newstrom J. W. (2000) Comportamiento Humano en el Trabajo, 10ª. Edición, Mc.GrawHill, Méx.

Flores de Gortari y Orozco Gutierrez (1996) Hacia una comunicación Administrativa Integral Edit. Trillas, Mex.

Franklin, E. B. (2000) Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura, 1ª. Edición, Mc.GrawHill, Méx.

Gibson J. L., Ivancevich J. M. y Donnelly J. H. (1996) Las Organizaciones 8ª. Edición, Mc.GrawHill, Mex.

Goldhaber, G. M. (1994) Comunicación Organizacional, 4ª. Edición, Diana, Mex.

Gómez Ceja, G. (1999) Planeación y Organización de Empresas, 8ª. Edición, Mac.GrawHill, Mex.

Hall, R. H. (1986) Organizaciones, estructura y proceso, 3ª. Edición, edit. Prentice Hall, Méx.Koontz,

H. y Wehrich H. (1995) Administración. Una perspectiva global, 10ª. Edición, Mc.GrawHill, Méx.

Kreitner, R. Y Kinicki, A. (1996) Comportamiento de las Organizaciones 3ª. Edición, Irwin, España.

Redding, W. C. (1973) Communication Within the Organization, Industrial Communication Council, New York.

Rudolph, W. E. (1972) An evaluation of Ecco Analysis as a Communication Audit Methodology, International Communication Associations, Atlanta.

Whyte, W. (1956) The Organization Man, Doubleday and Company, Inc. New York.

### Revistas

Ayclet, B. (1997) It's time for communicators to integrate evaluation in to strategic Planning, Communication World Review.

Drucker, P.F. (1992) The new society of organizations. Harvard Business Review, p. 95-104

Levinson, H. (1973) Asinine Attitudes Toward Motivation, Harvard Business Review 51, p. 70-73

Newstrom, J. W., Monczka, R. E. y Reif, W. E. (1974) Perceptions of the grapevine: its value and influence. Journal of Business Communication 11 p. 12-20



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Sanchez Gutierrez (1996). La comunicación positiva y el entorno Organizacional Razón y Palabra No. 4 Sept.-Nov.

Steinberg, R. M. (1998) No. it couldn't happen here. Management Review, p.70.

**Documentos oficiales**

DGIT (1992) Manual de Organización de los Institutos Tecnológicos, Prosecretaria Técnica de la Comisión Interna de admón. y Programación, México.

DGIT (1990) La Departamentalización Académica en los Institutos Tecnológicos, Mex.