



## **TESIS**

**“AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS No 134 EN CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, GUERRERO: UN ESTUDIO DE CASO”.**

**QUE PRESENTA  
LCC. JESÚS ALEJANDRO MARTÍNEZ TÉLLEZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DOCTOR: LUIS ROMAN MIRANDA**

**CONSULTANTES**

**DOCTORA: BEATRIZ CARMEN CHIRINOS GARCÍA**

**DOCTORA: NEYSI PALMERO GÓMEZ**

**DOCTORA: ANABELA LATABAN CAMPOS**

**CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, GUERRERO. JULIO 2018.**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar agradezco a Dios nuestro creador por darme la oportunidad de presentar este trabajo para la obtención de mi grado de Maestro, gozando del privilegio de la vida.

A mis padres con mucho cariño por ser el apoyo en todas las actividades a lo largo de mi carrera profesional; mi señora madre Rosa María Téllez Nieves y mi señor padre Mario Martínez Navarrete a quienes amo profundamente.

A mis hermanas por el cariño brindado.

A todos mis maestros de la FACOM.

## INDÍCE

	Pagina
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.</b>	2
1.1 Antecedentes del proceso de comunicación.	3
1.2 Las teorías del Management.	4
1.2.1 La teoría de la máquina.	5
1.2.2 La teoría de las relaciones humanas.	6
1.2.3 La teoría de los sistemas.	7
1.3 Comunicación Organizacional.	7
1.4 Comunicación Interna.	8
1.4.1 Funciones principales de la comunicación interna.	9
1.5 Los canales y las comunicaciones formales e informales.	10
1.5.1 Comunicación descendiente.	11
1.5.2 Comunicación ascendente.	11
1.5.3 Comunicación horizontal o transversal.	11
1.6 El rumor organizacional.	12
1.7 Los públicos en las organizaciones.	13
1.7.1 Clasificación de los públicos.	14
1.7.2 El público interno como público objetivo.	16
1.8 La nueva teoría estratégica.	16
1.8.1 Los siete cambios que propone la nueva teoría estratégica.	19
1.8.2 El aporte de la comunicación estratégica en las organizaciones.	20
1.9 Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense.	21
1.9.1 Conceptos y orígenes de las auditorias de la comunicación.	22
1.9.2 Perspectivas teóricas de las auditorias de la comunicación.	22

<b>CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL</b>	24
2.1 Antecedentes de la educación tecnológica en México.	25
2.2 Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI).	26
2.3 Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de Servicios No 134 (CBTIS No 134).	27
2.3.1 Especialidades que oferta el CBTIS No 134.	28
2.3.2 Objetivo, misión y visión del CBTIS No 134.	29
2.3.3 Infraestructura del CBTIS No 134.	30
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b>	31
3.1 Objetivo general.	32
3.2 Objetivos específicos.	32
3.3 Pregunta de investigación.	32
3.4 Tipo de investigación.	32
3.5 Premisas.	33
3.6 Subcategorías.	33
3.7 Método.	34
3.7.1 Diseño de la investigación.	34
3.8 Técnicas de la investigación.	35
3.8.1 Focus Group.	35
3.8.2 Muestra.	36
3.8.3 Procedimiento de Focus Group.	37
3.9 La entrevista en profundidad.	37
3.10 Observación participante.	38
<b>CAPITULO IV ANALISIS DE RESULTADOS</b>	39
4.1 Análisis de resultados de Focus Group aplicado a personal administrativo del CBTIS No 134.	40

4.2 Análisis de resultados de entrevistas en profundidad aplicadas a directivos del CBTIS No 134.	50
4.3 Diferencias y similitudes de resultados entre personal administrativo y directivos.	55
4.4 Resultados de observación participante.	56
<b>CAPITULO V RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES</b>	60
5.1 Propuestas de acción para integrar al plan estratégico de comunicación.	61
5.2 Conclusiones generales.	69
Bibliografía.	70
Anexos	73
Anexo 1 Guía de preguntas para el Focus Group.	74
Anexo 2 Guía de preguntas para entrevista en profundidad.	76
Anexo 3 Cuadro de observación participante.	78
Anexo 4 Diseño de señalética.	79
Anexo 5 Diseño de monitor.	79
Anexo 6 Diseño de tablero.	80

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación presenta una Auditoria de Comunicación Interna realizada al Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No 134 (CBTIS No 134) ubicado en Chilpancingo de los Bravo, Guerrero; para conocer las fortalezas y debilidades en materia de comunicación interna de esta institución educativa de nivel medio superior.

Se encuentra dividido en cinco capítulos, el primero de ellos aborda la fundamentación teórica que sustenta el desarrollo de la investigación; son analizadas las teorías del Management, la comunicación organizacional, comunicación interna, los públicos así como sus clasificación, la nueva teoría estratégica dentro de las organizaciones, los antecedentes de las auditorias en las organizaciones y las diferentes perspectivas de las auditorias de la comunicación; destacando lo que diferente autores mencionan sobre estos temas. El segundo capítulo muestra un contexto del CBTIS No 134 que es la institución donde se lleva a cabo la presente investigación, partiendo de lo general a lo particular, al abordar los inicios de la educación tecnológica en nuestro país, una descripción de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) ahora Unidad de Educación Media Superior Tecnológica industrial y de Servicios (UEMSTIS) hasta llegar al Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No 134. El tercer capítulo presenta el marco metodológico con los objetivos generales y particulares de esta investigación, la pregunta a la cual responde, premisas, subcategorías, diseño de la investigación, y las técnicas de investigación utilizadas para la recolección de información. El capítulo IV es sobre el análisis de los resultados obtenidos; y por último el capítulo V presenta algunas recomendaciones para ser tomadas en cuenta en el plan estratégico de comunicación así como las conclusiones generales.

Esta investigación es cualitativa y de diseño etnográfico ya que busca entender el comportamiento de un conglomerado social que en este caso es el CBTIS No 134, para incrementar las fortalezas y atacar las debilidades en materia de comunicación interna.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## FUNDAMENTACION TEÓRICA

El presente capítulo contiene los referentes teóricos que dan soporte a la realización de la presente investigación; se analizan las teorías del Management en las organizaciones, los conceptos de comunicación organizacional, comunicación interna, sus funciones principales, los canales de comunicación, la comunicación formal e informal, los públicos, su clasificación, así como los referentes teóricos para llevar a cabo una auditoría de comunicación en una organización.

### 1.1 Antecedentes del Proceso de Comunicación.

El proceso de comunicación juega un rol importante dentro de cualquier organización, ahora bien, ¿Qué es un proceso de comunicación? Para dar respuesta a esta interrogante es importante remontarse miles de años atrás con Aristóteles y su obra *La retórica*, en esta, Aristóteles definió los tres componentes básicos de todo discurso, un orador, un mensaje y una persona que recibe dicho mensaje (Argenti:2014:92), este concepto de hace miles de años atrás sigue vigente en nuestros días, existe un emisor, un mensaje y un receptor; aplicándolo en las organizaciones sería una corporación, con un tema que necesita transmitirse y una persona o grupo de individuos a los que se les comunica el mensaje; posteriormente se desarrollaron otros modelos de comunicación tales como el modelo de Lasswell, quien menciona que para describir la comunicación es necesario responder las siguientes preguntas: ¿Quién dice qué? ¿En qué canal? ¿A quién? Y ¿Con que efecto?; la explicación del modelo queda de la siguiente manera: 1.- *Quien*, es quien genera los estímulos buscando una respuesta en el sujeto experimental; 2.- *Que*, el estímulo comunicativo, que origina una conducta comunicativa, 3.- *En que canal*, los instrumentos que hacen posible la aplicación de los estímulos comunicativos, 4.- *A quien*, sujeto experimental que recibe los estímulos y que va a reaccionar ante ellos, 5.- *Con que efectos*, respuesta obtenida en correspondencia con el estímulo; este modelo es muy similar al de Aristóteles; otro modelo que se puede mencionar es el modelo de Shannon y Weaver también conocido como modelo de la teoría de la información



o teoría matemática de la comunicación pero está más enfocado a los trabajos en telecomunicaciones.

Con el paso de los años la comunicación dentro de las organizaciones ha tomado el papel relevante que le corresponde, anteriormente se conocía que el aspecto económico, las inversiones y el producto eran importantes, sin darle el reconocimiento a los procesos de comunicación; con la teoría moderna de la comunicación se reconoce la importancia de esta dentro de cualquier institución.

El proceso de comunicación se lleva a cabo en cualquier organización; según el diccionario de la Real Academia española una *organización* es un grupo de personas y medios organizados con un fin determinado, en esta investigación se hace el análisis de una institución educativa, la cual como se menciona en el blog Escuela de Organización Industrial es un sistema organizado de estructuras que están fuertemente arraigados de valores, sentimientos y actitudes con la finalidad de la gestión del proceso de enseñanza aprendizaje, entonces, llevaremos a cabo el análisis de los procesos de comunicación en una institución educativa de nivel medio superior.

En México la educación se encuentra dividida de la siguiente manera, educación básica que comprende preescolar, primaria y secundaria, educación media superior que comprende el bachillerato y sus equivalentes y educación superior que integra la licenciatura, maestría, doctorado y post doctorado; esta investigación se basará en una institución educativa de nivel medio superior, en una auditoría de comunicación interna.

## **1.2 Las Teorías del Management.**

Una organización puede ser dirigida desde diferentes enfoques, a continuación se presentan algunas teorías sobre la dirección en las organizaciones estructuradas, que es el caso del Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios No 134 (CBTIS No 134).

### **1.2. 1 La teoría de la Máquina.**

Los primeros en utilizar el término de teoría de la máquina fueron Katz y Kahn para describir a un grupo de doctrinas de gran popularidad en la primera mitad del siglo XX que incluye la dirección científica de Frederick Taylor, la teoría clásica de la dirección de Henri Fayol y los principios de la burocracia de Max Weber (Hunt:2003) son llamadas teorías de la máquina debido a que tratan a la organización así como a sus miembros como una máquina, cuyo control y coordinación pueden ser manejados, los empleados reciben un pago por el cual ellos deben de llevar a cabo ciertas actividades, cediendo su libertad a la organización, sin embargo, a pocas personas le gusta trabajar formando parte de una máquina, o que se les vea como máquinas, en esta teoría, la comunicación tiene muy poco espacio, más bien, es algo similar a las órdenes que un programador da a un ordenador, los empleados saben de sus tareas, además, de las penalizaciones a las que se harán acreedores si incumplen en alguna de ellas; en este tipo de organizaciones la comunicación es asimétrica formulada por la dirección como una forma de control en las organizaciones; los teóricos de la máquina manifiestan que son mejores los mensajes escritos para que los empleados no los olviden, reforzados de manera oral, asegurándose de que los empleados comprendan la instrucción.

Para comprender como funcionan los flujos de comunicación en la máquina es necesario conocer las clases de comunicación interna en las organizaciones, los teóricos de la organización describen cinco clases de comunicación interna (James: 2003) que participan en toda organización:

- 1.- Descendente: De los superiores a los subordinados.
- 2.- Ascendente: Desde los subordinados a los superiores.
- 3.- Horizontal: Entre individuos del mismo departamento o unidad de trabajo.
- 4.- Horizontal: Entre individuos en departamentos (subsistemas) de un mismo nivel organizativo.
- 5.- Entrecruzada: entre individuos en diferentes departamentos a diferentes niveles jerárquicos que no están conectados directamente en un organigrama.

En la teoría de la maquina se enfatiza la comunicación descendente, ordenes, mandatos y exhortaciones para producir más, cabe destacar, que la comunicación ascendente en este tipo de organizaciones solo se lleva a cabo, cuando beneficia a los subordinados y no cuando algo está saliendo mal; por su parte, la comunicación horizontal, solo se manifiesta para expresar insatisfacción y frustración al existir una situación laboral altamente estructurada.

### **1.2.2 La Teoría de la Relaciones Humanas.**

Los directores de las organizaciones se dieron cuenta que la teoría de la maquina no podía controlar a una organización ni que los empleados seguirían estando satisfechos y siendo productivos, esto llevó como consecuencia a la teoría de las relaciones humanas, la cual manifiesta que los empleados serían más productivos si la dirección les prestaba una atención especial (Hunt:2003) en esta teoría se da importancia a las relaciones sociales en las organizaciones, en lugar de las relaciones económicas de la teoría de la maquina; los teóricos de las relaciones humanas manifiestan que los trabajadores producirían más si otros miembros de su grupo de trabajo los alentaban; y es aquí, donde se le da a la comunicación la importancia que tiene, al establecerla en el primer plano de la dirección, la primera función del ejecutivo escribió Bernard es establecer un sistema de comunicación eficaz, la intención de los teóricos de las relaciones humanas era intercambiar una comunicación expresiva y un tratamiento humano por el cumplimiento de las restricciones de la organización, en lugar de intercambiar dinero por cumplimiento como en la teoría de la máquina. Algunas de las características de la teoría de las relaciones humanas en las organizaciones es el uso de buzones de sugerencias, políticas de puertas abiertas, visitas de ejecutivos a las áreas de trabajo y fiestas campestres de la compañía.

La teoría de la máquina y de las relaciones humanas juntas proporcionan el modelo de dirección y el sistema de comunicación interna más común en las organizaciones, un sistema en el que la comunicación se utiliza para dar órdenes asegurándose de la cooperación de los empleados expresando el aprecio por las

contribuciones de estos, centrándose los objetivos de la comunicación en producir actitudes cooperadoras y conductas productivas.

### **1.2.3 La Teoría de los Sistemas.**

Esta teoría manifiesta que ninguna estructura (y el sistema de comunicación que lo acompaña) es apropiada para todas las organizaciones (James:2003) todo depende del entorno de cada organización y de su tecnología, en cuanto a comunicación se refiere; también se menciona, que ningún sistema de comunicación funcionara igual para todos los subsistemas de una organización.

De la misma manera, se asegura en esta teoría que los medios para los empleados y otros programas de comunicación enfatizarán en transmitir la información adecuada, a la gente adecuada, en el momento adecuado (el objetivo de la comunicación) en lugar de persuadir a los empleados a tener actitudes y a comportarse de forma que apoyen a la dirección; lo anterior, trae como consecuencia, caer en el uso de la teoría de la contingencia, la cual según el sitio web Gestipolis menciona que no hay nada absoluto en las organizaciones ya que todo depende del enfoque contingente, toda vez que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

### **1.3 Comunicación Organizacional.**

Los procesos de comunicación se llevan a cabo dentro y fuera de cualquier organización donde interactúen más de dos personas para el logro de los objetivos de la misma; la comunicación organizacional es la columna vertebral de las instituciones; Trelles (2008:4) menciona que “ la comunicación en la organización es el eje en torno al cual se mueve la empresa, está presente en todos los procesos dándole sentido a la organización” aplicado a cualquier tipo de organización ya sea pública, privada o del tercer sector, en todas ellas existe comunicación organizacional; por su parte Altman(1981) define a la comunicación

organizacional como “el proceso mediante el cual un individuo o una de las sub-partes de la organización, se pone en contacto con otro individuo u otra sub-parte” por su lado Collado (1997) menciona que “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, o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” por último Goldhaber menciona que es “el flujo de información o el intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido dentro del marco de la organización”; todos los autores coinciden en que la comunicación organizacional es la comunicación que se da entre los miembros que pertenecen a una misma organización y fuera de ella, para el logro de los objetivos de la misma; estos procesos van de la mano con los objetivos, misión y visión de la organización, permitiendo llevar al éxito a la institución.

#### **1.4 Comunicación Interna.**

La *comunicación interna* es de vital importancia dentro de cualquier organización, ya que se convierte en una parte estratégica que ayuda al cumplimiento de los objetivos de la misma, ayudando en los procesos laborales y promoviendo el trabajo en equipo; sin comunicación no puede existir ninguna organización, pero ¿Qué significa la comunicación? Ritter (2009) menciona que es el intercambio de información, de ideas, y de sentimientos; resumida en una sola palabra *Intercambio*. Las organizaciones cada vez otorgan mayor importancia a la comunicación dentro de sus estructuras y esto permite crear y afianzar una imagen institucional que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten, en especial los dirigidos al personal interno (Portilla; 2014), es decir, está íntimamente ligada a toda actividad propia de la vida productiva de cualquier organización y requiere de la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión.

Para Andrade (2005) la comunicación interna es el conjunto de acciones realizadas por la entidad organizativa para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes, a través, del empleo de diversos medios de comunicación destinados a conservalos informados, unidos y motivados con el fin de aportar con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales; y, por ello, detenta en calidad de público meta a los colaboradores de la entidad organizativa; dentro de la instituciones educativas, son todas las acciones de comunicación entre los miembros de una institución para una buena relación entre sus integrantes, para que estén informados de las acciones a realizar para así lograr una educación de calidad; por su parte Elias & Mascaray (2009) menciona que es un proceso estratégico de gestión que actúa como agente de cambio , dirigido a facilitar la adecuación de las empresas a las cambiantes exigencias del entorno. Como lo mencionan los autores es necesario darle a la comunicación interna la importancia que tiene para mejorar los procesos internos; dentro de toda institución educativa existen procesos de comunicación continua que les permite trabajar en armonía y en una sola dirección, además de crear una cultura organizativa.

#### **1.4.1 Funciones Principales de la Comunicación Interna.**

Ritter (2009) menciona que las funciones principales de la comunicación interna son:

- 1.- Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
- 2.-Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- 3.- Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
- 4.- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
- 5.- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.

- 6.- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- 7.-Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos con comportamientos estancos.
- 8.- Hacer públicos los logros conseguidos de la empresa.
- 9.- Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- 10.- Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
- 11.- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- 12.- Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
- 13.- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

Como se puede observar son una gran cantidad de actividades que hacen uso de la comunicación, desde el primer momento que los directivos de una empresa se reúnen para establecer objetivos en el nacimiento de un negocio se lleva a cabo el proceso de comunicación.

### **1.5 Los Canales y las Comunicaciones Formales e Informales.**

El uso correcto de los canales de comunicación logrará que los mensajes lleguen a su destino de forma correcta, Ritter (2009) menciona que los canales formales se constituyen por el conjunto de vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo “bajar líneas” y lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización, dicho en otras palabras, hacer que los mensajes lleguen de forma correcta al destinatario correcto, de tal forma que se comprenda el mensaje y se lleve a cabo de manera eficiente; los canales formales o institucionalizados más usuales en las empresas

son los memorandos, el correo electrónico, las carteleras, los manuales y reglamentos, la revista interna o la intranet; por su parte los canales informales son aquellos que no hacen uso de ningún medio institucionalizado, por ejemplo, la comunicación cara a cara, la plática en la sobremesa, o cualquier reunión extra laboral donde se mencione a la empresa u organización, son canales informales.

Por otro lado, la comunicación es formal cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un marco de interacciones dadas principalmente por los roles de una empresa (Ritter:2009); un oficio girado a la base trabajadora sobre determinado asunto es ejemplo de la comunicación formal. Una comunicación es en cambio informal cuando se establece dentro de una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales, es decir, interrelaciones espontaneas independientemente del cargo; ambas, comunicación formal e informal se complementan llevándose a cabo dentro de cualquier organización de manera multidireccional, descendente, ascendente, horizontal o transversal, Ritter los define de la siguiente manera:

**1.5.1 Comunicación Descendiente:** Es utilizada fundamentalmente para bajar líneas e impartir directrices a los empleados. En este sentido tiene como objetivo dar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe de realizar.

**1.5.2 Comunicación Ascendente:** Es aquella mediante la cual los empleados de la organización se comunican con sus superiores reportando las novedades o problemas e informando del avance de sus tareas. El contenido informativo de la comunicación ascendente suele ser detallado y específico.

**1.5.3 Comunicación Horizontal o Transversal:** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico y tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.



Estos tipos de comunicación se llevan a cabo en toda organización, pueden agregarse la *entrecruzada* que se da entre individuos en diferentes departamentos a diferentes niveles jerárquicos que no están conectados directamente en un organigrama.

## **1.6 El Rumor Organizacional.**

Los rumores son parte natural de cualquier empresa, por pequeña que sea, siempre existen los rumores, es un canal informal, donde circula información informal con una penetración, a través, de toda la organización, este proceso de difusión de rumores esta dado en las empresas por lo que comúnmente se conoce como “Radio Pasillo”, (Ritter:2009); el cual es un mecanismo para hacer circular información que los mismos creadores consideran importantes; este fenómeno está presente en todas las organizaciones, no posee estructura formal o permanente, y no está bajo control de los altos mandos, ni siquiera de los mismos empleados, pasa por todos los niveles jerárquicos de la organización, y casi todos los miembros participan en ella de manera directa o indirectamente; además, no se limita a el lugar de trabajo, puede llevarse a cabo en cualquier otro lugar donde miembros de la organización se encuentren presentes.

La radio pasillo inicia sus actividades en los autobuses o coches que llevan a los empleados a sus trabajos, continua durante las pausas en sus labores, en los ascensores, comedores, bibliotecas, en las filas del banco, es decir, en cualquier lugar donde puedan interactuar cuando menos una par de empleados de la misma organización; otra característica fundamental es la que señala Shibutani (Citado por Ritter:2009) acerca de su eficiencia: El rumor es infalible porque responde a todas las dudas surgidas sobre un determinado tema de interés; existen ocasiones en que los miembros de la organización ya conocen la información antes de que sea presentada de manera formal por parte de los directivos.

Ritter (2009) menciona que los sociólogos han identificado cuatro tipos principales de rumores: 1.- Aquellos que son producto de la expresión de deseos o

sueños utópicos que expresan los deseos y esperanza de quienes los ponen en circulación. 2.- Los que difunde una amenaza ficticia o hipotética, expresando la ansiedad y los temores de quienes los generan y los hacen circular. 3. – Los que se transmiten para sembrar cizaña y discordia. 4.- Los que se lanzan para presumir de la información privilegiada o primicia que se posee.

### **1.7 Los Públicos en las Organizaciones.**

La noción de los públicos puede ser abordada desde diferentes perspectivas, desde el punto de vista de una auditoria de comunicación se toma una definición instrumental del público que permita aislar los distintos públicos en relación a la comunicación; es importante, conocer a los públicos de una organización ya que ninguna estrategia de comunicación es posible sin una adecuada identificación de los públicos.

El diccionario de la real academia española menciona que el público es un conjunto de personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a un determinado lugar (DRAE: 2013); Lesly (1969:429, vol. II) define al público como cualquier grupo de individuos sobre los que quiere influir un programa de relaciones públicas; Moore y Canfield (1980:21) lo consideran como un grupo de personas que participan de un interés común; para Solano (1988:149) público es toda pluralidad de individuos o de grupos que se consideran afectados por la actividad, real o presunta, de una persona natural o jurídica, así, como aquellos conjuntos de carácter inconexo que surgen como respuesta social a un comportamiento extraordinario o anormal de la misma; para Aguadero (2013:116) el público representa a una suma de individuos con o sin homogeneidad; de la misma forma Capriotti (1999:35) define al público como un conjunto de individuos que se hallan en situación de mutua integración; es decir, desmenuzando estas concepciones, los públicos son un conjunto de personas con intereses compartidos.

### 1.7.1 Clasificación de los Públicos.

Se lleva a cabo una clasificación de públicos debido principalmente a la necesidad desde la óptica de la eficacia, de medir y evaluar sus opiniones o actitudes de forma pormenorizada y ajustada a la realidad (Aguadero:2013:119); pero también como una manera de elaborar mensajes que vayan dirigidos a grupos de personas con características homogéneas y con equivalencia respecto a su nivel de relación con la organización.

Según Aguadero el siguiente cuadro muestra la tipología de los Públicos:

Público Interno	Público Externo	Público Mixto	Público Especial	Público Potencial
Empleados Mandos intermedios Directivos Accionistas Jubilados Voluntarios	Clientes Vecinos Competencia Organizaciones similares Entidades financieras Organismos representativos Administraciones públicas Medios de Comunicación Instituciones científicas, culturales y de enseñanza. Comunidades Redes sociales	Concesionarios Distribuidores Agentes Proveedores Colaboradores	Líderes de opinión Blogueros	Clientes potenciales  Otros.

Aguadero menciona lo siguiente en cuanto a la división de los públicos:

*Público Interno:* Está integrado por aquellos individuos que de alguna manera militan en la organización, forman parte de su estructura orgánica; aquí se incluyen los directivos, mandos intermedios, empleados en general y accionistas.

*Público Externo:* Dentro de este apartado se subdividen en público estadístico, público funcional, y público específico; el estadístico se refiere a aquel que se puede determinar en lo teórico, no se puede identificar individualmente, sino en forma de grupo o de masa; su división interna se hace acudiendo a razones de sexo, edad, religión, ocupación, nivel social o económico, etc. Público funcional es susceptible de ser individualizado con relativa facilidad y está determinado por una característica específica que permite su clasificación en razón de hábitos, los cuales los agrupan para dirigirlos a metas comunes, por ejemplo, asociaciones profesionales, organizaciones laborales, mutualistas, etc. La determinación del público específico se hace con base en las clasificaciones de los dos anteriores (estadístico y funcional) y en la esfera de actividad o área de influencia de la organización en cuestión.

*Público Mixto:* Son aquellos cuyos intereses están ligados o incluso que son dependientes de la organización y consecuentemente lo que ocurra en ella les afecta directamente.

*Público Especial:* Engloba a los líderes de opinión y según la teoría de los escalones abordada por Aguadero menciona que para llegar a un determinado público, es preciso, localizar a los líderes de opinión, a través de los cuales se mueve un mensaje; por líderes de opinión, se entiende a todas aquellas personas cuyas opiniones manifiestas favorecen o perjudican a una organización.

*Público Potencial:* Son los posibles clientes, los cuales aún no están dentro de la órbita concreta pero son susceptibles de alguna acción eficiente que permita que formen parte de los públicos activos.

### **1.7.2 El Público Interno Como Público Objetivo.**

En organizaciones estructuradas es común que los miembros de la organización tengan puntos de vista diferentes; sus antecedentes y la forma de vida que han llevado, les permite tomar una postura ante determinados temas; anteriormente, se pensaba que los empleados de la empresa simplemente por el hecho de recibir un salario sería leales a la misma, se pensaba que la filosofía de la empresa sería la misma de los empleados; sin embargo, los empleados de hoy en día como lo menciona Ritter (2009) son frecuentemente tan escépticos como el público en general sobre temas controversiales que involucran a su organización; habrá empleados que mencionen que son leales pero hasta cierto punto y no cuando se afecte a sus intereses, algo muy común en todo tipo de organización; para que los empleados tomen una postura a favor de la organización, deben de tener una percepción acerca de lo que es, hace y piensa su organización; con lo anterior, se puede mencionar que uno de los objetivos de la comunicación organizacional es encontrar el camino para generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias cada vez más diversificadas(Ritter:2009); para lograr este objetivo es importante la participación del público interno; se trata de involucrar en lugar de convencer o imponer, tomándolos en cuenta como clientes internos.

### **1.8 Nueva Teoría Estratégica.**

Todo evoluciona a través de los años, se descubren nuevas medicinas, se utilizan nuevos tratamientos, las distancias largas se recorren en menos tiempo, es decir, todo mejora con el tiempo, la comunicación y la estrategia no pueden ser la excepción; en el año 2001 Rafael Alberto Pérez planteo la necesidad de una Nueva Teoría Estratégica (Perez:2001:13) cuando menciona los rasgos básicos

que esta debería cumplir: “menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional” a partir de esa propuesta la Nueva Teoría Estratégica ha sido debatida en los encuentros internacionales del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y elaborada y desarrollada en Hacia una Teoría General de la Estrategia (Pérez y Massoni, 2009).

La Nueva Teoría Estratégica contiene un decálogo de sus puntos más importantes, el primero de ellos menciona *que la vida es una relación* (Pérez y Herrera 2014:18), es decir, hay una interacción y una adaptación con lo que nos enfrentamos; el segundo punto menciona que las estrategias *son un fenómeno biológico*, para las ciencias de la vida las estrategias son las respuestas homeostáticas con las que todos los seres vivos reaccionamos frente a las oportunidades (sexo, comida) y a los peligros (depredadores, variaciones climáticas, catástrofes naturales) que nos presentan los cambios de nuestros entornos para a través de ellas sobrevivir (Pérez y Herrera 2014:18), llama la atención que cualquier individuo puede planear llevar a cabo cierta actividad, sin embargo, debe ser capaz de reaccionar a las situaciones que se le presenten para salir con éxito de la misma; el tercer punto menciona que a medida que avanzamos filogenéticamente, el sistema estratégico va incorporando las nuevas capacidades emergentes y haciendo más sofisticadas esas respuestas; vamos heredando las estrategias de nuestros antecesores y las vamos mejorando adaptándonos a las situaciones que se presentan y transformándolas; el punto número cuatro menciona que gracias a este peculiar sistema estratégico, los seres humanos somos los únicos que tomamos en cuenta el futuro, y no solo el presente y el pasado, elegimos (y no solo decidimos) transformamos (y no solo nos adaptamos) y aspiramos a un mejor vivir (y no nos conformamos con sobrevivir) (Pérez y Herrera 2014:18), los seres humanos somos capaces de imaginarnos futuros posibles, anticiparnos a los hechos, seleccionar de aquellos escenarios futuros, aquel que consideremos que nos convence más, imaginar las salidas posibles a situaciones adversas, recorrer y ejecutar lo planeado y por último evaluar los resultados y obtener un aprendizaje de esta; el punto número cinco, menciona que el objetivo de toda estrategia es alcanzar un futurible (aquel

que hemos convertido en meta), el objeto de toda estrategia (aquello que queremos transformar para poder alcanzar esa meta) son las relaciones (la configuración de red); (Pérez y Herrera 2014:19), por lo tanto lo que buscamos es otra configuración de nuestras relaciones para poder cumplir nuestros objetivos o metas; el punto número seis manifiesta que ningún experto y ninguna estrategia por buena que sea nos puede garantizar el logro de nuestras metas; es decir, siempre habrá la posibilidad de fracasar de acuerdo a las situaciones que se nos presenten al momento de querer lograr un objetivo, por mucho que se planifique, por muchos escenarios que se imaginen y por muchas respuestas a la problemática imaginada, nunca se comparará con vivir la situación real y las características en las que se presente; se menciona lo anterior debido a que existe la incertidumbre al momento de querer lograr nuestras metas, debido a que la trama situacional no depende solo de nosotros, intervienen otras personas, procesos e incluso el azar, que con su actuación pueden modificar el resultado; se podrá manifestar la interrogante de ¿para que se hacen estrategias? la respuesta es sencilla, es mejor realizarlas que prescindir de ellas, es adelantarnos y tener un margen de maniobra, de lo contrario entraríamos al fatalismo y dejaríamos nuestro destino en manos de los dioses. El punto siete menciona que la estrategia es hija de la imaginación y ha de generar sorpresa y subversión, pero a su vez se apoya en el cálculo y se ordena en la planificación; lo anterior se refiere, a que existe el estudio de la probabilidad global que se tiene de alcanzar las metas asignadas, pero desafortunadamente las probabilidades no nos permiten calcular el comportamiento ni la estrategia de una persona singular; es decir, no sabemos cómo reaccionará el jefe de la compañía o el cliente de nuestra empresa, y estos hechos pueden marcar de manera significativa el resultado final. El punto número ocho se refiere a que las estrategias humanas pueden ser de muchos tipos y se clasifican de la siguiente manera: 1.- Reactivas o proactivas, 2.- Adaptativas o transformadoras, 3.- Arriesgadas, optimistas, incrementales, prudentes o conservadoras, pesimistas, 4.- innovadoras, correctoras o más de lo mismo, 5.- para cambiarnos a nosotros mismos (evolución estructural o personal) o para cambiar/transformar lo de fuera (los otros, la relación), 6.- Físicas, químicas o

simbólicas, 7.- Articuladoras o confrontativas. El punto número nueve del decálogo de la nueva teoría estratégica argumenta que es mejor cambiarse uno mismo (mejorar nuestros productos y servicios etc.) que tratar de cambiar a los demás, es mejor intentar transformar la relación que intentar cambiar al otro; para la nueva teoría estratégica la finalidad última de toda estrategia es la articulación que nos enseña a aceptar la pluralidad y al otro (Pérez y Herrera 2014:20), es decir, en lugar de rechazar al otro es preferible enriquecernos de él y de sus diferencias. El punto número diez de este decálogo manifiesta que en la medida en que la estrategia modifica las relaciones, terminamos siendo lo que elegimos, nos hacemos a nosotros mismos a base de elecciones; con las elecciones que realizamos transitamos un camino el cual elegimos y por obviedad descartamos otros más con distintas variantes, es como llegar a una carretera que se divide en dos, tomas la decisión de elegir un camino y al elegirlo pierdes la oportunidad de transitar el otro.

### **1.8.1 Los Siete Cambios que Propone la Nueva Teoría Estratégica.**

La Nueva teoría estratégica propone siete cambios en la mirada y visión del mundo; el primero de ellos es en el paradigma central de la fragmentación a la complejidad, sostiene que la causa del fallo de muchas estrategias radica en la inadecuación de los mapas mentales, manifiesta, que si queremos aproximarnos mejor al objeto de nuestras transformaciones estratégicas, estamos obligados a revisar visiones y paradigmas. El segundo cambio en el sujeto, del actor racional al hombre relacional, sostiene que el ser humano es la pieza clave necesaria para que las explicaciones y modelos estratégicos aterricen, se encarnen y cobren otra forma más útil; es decir, la nueva teoría estratégica manifiesta como un punto clave la recuperación de lo humano. El tercer cambio en la organización, de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación; la organización es el gran sujeto colectivo de la estrategia, los hombres se asocian para alcanzar ciertas metas que de forma individual difícilmente podrían cumplir, la aspiración de las organizaciones a ser eficientes y a perpetuarse en el tiempo les lleva a asumir objetivos a mediano y largo plazo, y para cumplirlos suelen adoptar



estrategias que marquen el camino al conjunto de sus miembros y faciliten el logro de dichas metas (Pérez y Herrera 2014:25), en este apartado la nueva teoría estratégica pretende que en las organizaciones de todo tipo se le dé a la comunicación la importancia que tiene, pasando a tomar un papel constituyente conformando vínculos estables entre los miembros de la organización así como con su público externo. Cuarto cambio, en el enfoque de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación, se propone una relación dialogante mediante la articulación de las percepciones plurales de los sujetos involucrados; lo que se pretende es alejarnos de la confrontación y centrarnos más en la comunicación y el dialogo; un ejemplo de este tipo de cambio se puede encontrar en las organizaciones no gubernamentales donde se le da prioridad al dialogo con una comunicación efectiva, que permita alcanzar los logros de la misma. El quinto cambio que propone en la matriz de estudio de la economía a la educación, propugna una estrategia que teorice sobre los aspectos inmanentes, pero que integre los entornos en sus aplicaciones, de forma que sea el operador estratégico el que haga los necesarios reajustes contextuales; la nueva teoría estratégica propone que la comunicación sea la matriz unitaria desde la cual repensar y reformular una teoría general de la estrategia. El sexto y séptimo cambio en el método y la metodología; se pretende trabajar en un mundo fluido, complejo, a veces caótico, multidimensional y en red, proceden de la dinámica de sistemas, las matemáticas de los sistemas no lineales, la teoría de redes, la comunicación, la hermenéutica y las neurociencias incluidas la neurolingüística. Estas son las aportaciones de la nueva teoría estratégica, sin duda alguna, cambian la mirada y visión del mundo de manera innovadora rompiendo con viejos paradigmas.

### **1.8.2 El Aporte de la Comunicación Estratégica en las Organizaciones.**

Anteriormente en las organizaciones se llevaba a cabo un proceso de comunicación de forma lineal y lo más importante era el mensaje, el cual era enviado para ser recibido por ciertos destinatarios; con el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación se desestabiliza la comunicación organizacional donde lo más importante era hacer llegar el mensaje, y es aquí

donde surge la comunicación estratégica, repensándose lo comunicativo para desplegarse en torno a lo comunicacional, derivando en otra idea articuladora que ya no es la del mensaje sino “la metáfora de la red” es decir ahora es más importante lo que la red hace con el contenido, que el contenido mismo; ahora, se tiene que aprender a escuchar lo colectivo, lo macro social.

La comunicación estratégica trabaja desde los nuevos paradigmas desplegando la multidimensionalidad a partir del diseño de estrategias comunicacionales como dispositivos de investigación enactiva con paso que incluyen diferentes técnicas y herramientas (Massoni:2014); lo que la nueva teoría estratégica aporta a las organizaciones es la realización de mapas fluidos para navegar la multidimensionalidad de lo comunicacional, creando una nueva figura que es la del comunicador estratégico dentro de toda organización.

### **1.9 Las Auditorías de la Comunicación Organizacional desde una Perspectiva Académica Estadounidense.**

En general la mayoría de las organizaciones ya sean públicas, privadas o del tercer sector asumen que los miembros de su organización saben comunicarse, y por lo tanto, este no es un elemento que deba tener especial cuidado, tal como otras áreas como la financiera, aspectos técnicos, etc. sin embargo, la comunicación impacta de manera contundente en la satisfacción del trabajo, en el compromiso organizacional, en la eficiencia y productividad de la organización; puede llegar a compararse a la comunicación como el sistema nervioso de la organización, sin comunicación, ninguna institución funciona, gracias a la comunicación los miembros de las instituciones se organizan, definen objetivos, comparten ideas, toman decisiones etc. la comunicación también permite que como se analizó con anterioridad los empleados se sientan tratados como personas; ahora bien, los sistemas de comunicación que funcionaron con éxito hace algunos años pueden no tener el mismo resultado en la actualidad, pueden ser ya obsoletos, debido a esto, es como surgen las auditorías de comunicación dentro de las organizaciones que permiten conocer los puntos fuerte de la misma así como las áreas de oportunidad para ser mejoradas.

### **1.9.1 Concepto y Orígenes de las Auditorías de la Comunicación.**

La auditoría de la comunicación organizacional se define como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Varona:1993:3); se busca la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación a nivel macro analizando la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental y la comunicación con los sistemas externos que impactan en la organización; a nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles. Una auditoría de comunicación puede evaluar la distorsión de la comunicación que genera las estructuras de poder de la organización.

La otra dimensión integrante del proceso de las auditorías de comunicación es el desarrollo de recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización.

### **1.9.2 Perspectivas Teóricas de las Auditorías de la Comunicación.**

Las auditorías de comunicación en las organizaciones pueden llevarse a cabo a través de distintas perspectivas conceptuales; en los Estados Unidos las tres perspectivas más conocidas son la funcionalista, la interpretivista, y la crítica (Varona: 1993:5); a continuación se describe cada una de ellas:

*Perspectiva Funcionalista:* Concibe a las organizaciones como máquinas u objetos que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales Spiker (citado por Varona:1993). Los funcionalistas consideran que la comunicación puede ser objetiva y observable, es decir, puede ser medida, clasificada, y relacionada con otros procesos organizacionales; generalmente una auditoría funcionalista examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación en las organizaciones, además, de las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la satisfacción laboral, la producción, la innovación y el mantenimiento de la organización. Para la perspectiva funcionalista el objetivo principal es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están

impidiendo la producción y la eficiencia de la organización, por lo cual, se le relaciona con servir a los intereses de la administración o gerencia de la empresa.

*La perspectiva interpretivista:* Pacanowsky (citado por Varona:1993) menciona que ve a las organizaciones como culturas, es decir, las organizaciones poseen un conjunto de creencias y valores y un lenguaje que se refleja en los símbolos, las metáforas, las historietas y en el sentido de las conversaciones; para los interpretivistas la organización es un fenómeno subjetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación; el auditor interpretivista se centra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización. El énfasis de esta perspectiva está más en entender las prácticas de comunicación dentro de una organización más que querer cambiarlas; es una investigación realizada desde dentro de la organización ya que es el lenguaje de los miembros de la organización y no el lenguaje del investigador el que produce el cocimiento de la comunicación organizacional.

*La perspectiva crítica:* Se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización (Habermas:1979). El objetivo principal del investigador crítico consiste en descubrir que prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje; descubrir los intereses a los cuales sirven y crear una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización.

Para la realización de la auditoria de comunicación al CBTIS No 134, se tomará en cuenta la perspectiva interpretivista, para entender los procesos de comunicación que se llevan a cabo dentro de la institución educativa.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO CONTEXTUAL**

El presente capítulo contiene una descripción de cómo nace la educación tecnológica en México, los antecedentes de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) ; la historia del Centro de Bachillerato, Tecnológico industrial y de servicios No 134, su objetivo, misión, visión; las carreras técnicas que oferta, así como la infraestructura con la que cuenta este plantel educativo; este capítulo proporciona el contexto de la institución en la que se lleva a cabo la presente investigación.

## **2.1 Antecedentes de la Educación Tecnológica en México.**

La educación tecnológica en nuestro país tiene sus orígenes en la década de los cincuenta del siglo pasado, es la época de la industrialización; de ahí la necesidad de crear escuelas con perfiles tecnológicos para incorporarse a las empresas transnacionales que se estaban instalando; en dicho sentido se crean las secundarias técnicas y los bachilleratos de este tipo, como generadores de mano obrera en el país.

Con la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el año de 1921 se estableció la estructura de la educación del México del siglo XX; en el año de 1922 se instituyó el departamento de enseñanza Técnica industrial y Comercial con la finalidad de crear escuelas que impartieran este tipo de enseñanza, así fue como surgieron escuelas como el Instituto Técnico Industrial, las escuelas para señoritas Gabriela Mistral, Sor Juana Inés de la Cruz, la Escuela Técnica Industrial y Comercial, entre otras.

En el año de 1958 el Lic. Adolfo López Mateos crea la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior y un año más tarde se conforma la Dirección General de Enseñanzas Tecnológicas industriales y comerciales (DGETIC); en el año de 1968 se crearon los centros de estudios tecnológicos con el propósito de ofrecer formación profesional del nivel medio superior en el área industrial.

Al efectuarse la reorganización de la Secretaría de Educación Pública en 1971, se determinó que la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior se transformaría en la Subsecretaría de Educación Media, Técnica y Superior y que la DGETIC,

tomara su denominación como Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), dependiente de esta nueva Subsecretaría.

En septiembre de 1978, los planteles que ofrecían el modelo de Educación Secundaria Técnica pasaron a integrar la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, con esto, la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial se dedicó a atender exclusivamente el nivel medio superior.

En 1981, los planteles dependientes de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica que ofrecían el bachillerato, recibieron el nombre de Centros de Bachillerato Tecnológico, agregándoles (según fuera el área tecnológica) agropecuario, forestal o industrial y de servicios; es desde este momento que los planteles de la DGETI que imparten educación bivalente se conocen como CBTIS.

## **2.2 Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI).**

La Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) es una dependencia adscrita a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) que ofrece el servicio educativo de nivel medio superior tecnológico; la DGETI es la institución de educación media superior tecnológica más grande del país, con una infraestructura física de 1,366 Centros Educativos a Nivel Nacional, de los cuales, 168 son Centros de Estudios Tecnológico Industriales y de Servicios (CETIS) y 271 Centros de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS); además, ha promovido la creación de al menos 288 Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos en los Estados (CECYTES), que operan bajo un sistema descentralizado. Con efecto a partir de enero del 2018 desaparece la DGETI y se da paso a la creación de la Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios (UEMSTIS).

La Subdirección de Enlace Operativo (SEO) son los encargados de regular a los 16 planteles que integran la UEMSTIS en el estado de Guerrero, sus oficinas se encuentran ubicadas en Avenida de la Juventud sin número, Colonia Burócratas; los 16 planteles de Cetis y Cbtis son los Siguietes:

### **Planteles de la UEMSTIS en Guerrero.**

	<b>Plantel</b>	<b>Ubicación</b>
1.-	Cbtis 14	Acapulco de Juárez
2.-	Cbtis 56	Iguala de la Independencia
3.-	Cbtis 57	Teloloapan
4.-	Cbtis 82	Taxco de Alarcón
5.-	Cbtis 116	Acapulco de juarez
6.-	Cbtis 134	Chilpancingo de los Bravo
7.-	Cbtis 175	Huitzucu
8.-	Cbtis 176	Marquelia
9.-	Cbtis 177	Tecpan de Galeana
10.-	Cbtis 178	Tlapa de Comonfort
11.-	Cbtis 216	Atoyac de Álvarez
12.-	Cetis 41	Acapulco de Juárez
13.-	Cetis 45	Zihuatanejo
14.-	Cetis 90	Acapulco de Juárez
15.-	Cetis 117	Coyuca de Benítez
16.-	Cetis 135	Chilpancingo de los Bravo

### **2.3 Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de servicios No 134 (CBTIS No 134).**

El Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No 134 surge en el año de 1980, como institución para ofrecer educación tecnológica de Nivel Medio Superior en la ciudad de Chilpancingo, capital del estado de Guerrero. En su inicio se ofertaron dos bachilleratos y una carrera terminal.



En el CBTIS 134 además de egresar con el bachillerato, los alumnos también obtienen, si así lo desean, el título de técnico en algunas de las diferentes especialidades que son ofertadas durante el ciclo escolar.

### **2.3.1 Especialidades que oferta el CBTIS No 134.**

Durante el semestre del desarrollo de esta investigación se ofertaron las especialidades de:

Especialidades que oferta el CBTIS No. 134:

Turno matutino	Técnico en Construcción Técnico en Laboratorio Clínico
Turno Vespertino	Técnico en Programación Técnico en Ofimática Técnico en Administración de Recursos Humanos Técnico en Contabilidad

En entrevista con el profesor Raúl Arzate Martínez pionero de la institución mencionó que cuenta con una planta docente de 80 profesores y una matrícula escolar de 1860 estudiantes en las diferentes especialidades; en el turno matutino se cuenta con 24 grupos, 12 por cada especialidad, con un total de alumnos de 1200; en el turno vespertino se cuenta con 21 grupos con un alumnado de 660; sumando los 1200 del turno matutino más los 660 del vespertino el total es de 1860.

El Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de servicios No 134, es una institución de nivel medio superior en nuestro estado de Guerrero, pertenece al Subsistema de Unidad de Educación Media Superior Tecnológica Industrial y de Servicios (UEMSTIS) que a su vez es regulado por la Subdirección de Educación

Media Superior (SEMS) que pertenece a la Secretaría de Educación Pública (SEP) dependiente de nuestra Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como máximo órgano regulador.

### **2.3.2 Objetivo, Misión y Visión del CBTIS No 134.**

A continuación se presentan los objetivos del CBTIS No 134 así como su misión, visión e infraestructura:

a) Objetivo del CBTIS No. 134:

Formar alumnos de Nivel Medio Superior con educación tecnológica a través de los bachilleratos Económico Administrativo, Físico Matemático y Químico Biológico; con las especialidades en Administración, Computación, Laboratorio Clínico y Construcción, que les permiten continuar sus estudios a nivel superior o su incorporación a los sectores productivos o bien construir su propia empresa.

b) Misión:

Formar estudiantes del nivel medio superior competitivos para acceder con éxito al Sistema de Educación Superior, así como a la vida laboral, desarrollando sus capacidades intelectuales, afectivas y emotivas, así como sus actitudes individuales y de grupo para un desempeño responsable de su vida personal, escolar y social, a través de los bachilleratos bivalentes: Económico-Administrativo, Físico-Matemático y Químico-Biólogo; con las especialidades de Técnico en Administración, Computación, Construcción y Laboratorista Clínico.

c) Visión:

Ser una institución con calidad educativa y humana, líder en la formación de bachilleres en el Estado de Guerrero, con todos sus procesos y programas educativos certificados.

### 2.3.3 Infraestructura del CBTIS No 134.

El CBTIS No 134 cuenta con instalaciones funcionales compuestas por:

Infraestructura del CBTIS No 134

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Auditorio
22	Aulas didácticas
2	Laboratorio de análisis clínicos
4	Laboratorios de computación
1	Laboratorio de Inglés
1	Laboratorio de química
1	Laboratorio de biología
1	Laboratorio de física
1	Taller de dibujo
1	Taller de construcción
1	Sala de capacitación docente
1	Biblioteca
2	Cafeterías
3	Canchas deportivas

El CBTIS No 134 es una institución que trabaja con jóvenes adolescentes que desean continuar sus estudios y obtener un título y cedula profesional que les permita incorporarse al mundo laboral; de ahí la importancia de que la comunicación interna trabaje de la mejor manera posible, para beneficio de los estudiantes y de los propios miembros de la organización.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se ofrece el diseño metodológico donde se describe el procedimiento de la investigación y los elementos en la que se sustenta.

El objeto de estudio del presente trabajo “Auditoría de Comunicación Interna del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicio No. 134 en Chilpancingo de los Bravo, Guerrero” plantea como objetivos los siguientes:

### **3.1 Objetivo General.**

Auditar la Comunicación Interna del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No 134 en Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.

### **3.2 Objetivos Específicos.**

- Conocer las fortalezas y debilidades de la comunicación interna del CBTIS No 134.
- Caracterizar los Canales de Comunicación Interna dentro de la organización.
- Proponer un Plan Estratégico de Comunicación Interna.

### **3.3 Pregunta de Investigación.**

¿Cómo se implementa la Comunicación Interna del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No 134, y cuáles serían las pautas estratégicas a contemplar en un Plan de Comunicación que permita resultados acordes a su requerimiento?

### **3.4 Tipo de investigación.**

Esta es una investigación cualitativa porque en su estudio se aborda un tema de un conglomerado social donde se analizan comportamientos, vivencias y participaciones que implican comportamientos de los actores implicados, incluso del propio investigador.

### 3.5 Premisas.

- En el CBTIS No 134 no existe una comunicación interna eficiente.
- Los canales de comunicación del CBTIS No 134 no son los correctos para el adecuado flujo de la comunicación interna.

### 3.6 Subcategorías.

Comunicación Interna	Proceso de Comunicación Canales de Comunicación Conciencia de la necesidad de la comunicación Filosofía institucional Políticas de Comunicación Funciones de la comunicación Objetivos de la comunicación interna Medios de comunicación Herramientas de comunicación Flujos de la comunicación Mensajes de la comunicación interna Motivación
----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Comunicación Interna:** Es el proceso de comunicación que se lleva a cabo dentro de la organización, es decir, entre el público interno, como forma de llevar a cabo los objetivos de la institución.

### **3.7 Método.**

#### **3.7.1 Diseño de la investigación.**

En el presente estudio partimos del criterio de que se trata de un tipo de investigación cualitativa y se centra como señala Hernández Sampieri (2014) en un tipo de diseño etnográfico “los diseños etnográficos pretenden explorar, examinar y entender sistemas sociales (grupos, comunidades, culturas y sociedades (Creswell,2013b, Murchison,2010 y Whitehead, 2005) así como producir interpretaciones profundas y significados culturales desde la perspectiva o punto de vista de los participantes o nativos”; nuestro objeto de estudio se enfoca principalmente en el análisis de los integrantes de un colectivo social que en este caso es el CBTIS No 134, y se analizan sus ideas, significados, conocimientos y prácticas, dentro de su desempeño laboral colectivo.

El mismo Sampieri aludiendo a Caines (2010) y Álvarez-Gayou (2003) considera que el propósito de la investigación etnográfica es describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente (se analizan a los participantes en “acción) así como los significados que le dan a ese comportamiento realizado en circunstancias comunes o especiales y finalmente presenta los resultados de manera que se resalten las regularidades que implica un proceso cultural.

#### **Justificación:**

Caso único: Debido que se llevara a cabo solo en el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de servicios No 134.

Global: Debido a que la investigación se lleva a cabo de manera general incluyendo a todos los miembros de la organización tanto a maestros, directivos, estudiantes etc.

Descriptivo de tipo 5: Debido a que se tiene una sola categoría que es la comunicación interna.

### **3.8 Técnicas de Investigación.**

A través de la aplicación de diferentes técnicas de investigación, nos permitirá recolectar información que nos muestre las fortalezas y debilidades de la comunicación interna del CBTIS No 134 de esta manera se tendrá información que nos marcará el rumbo del camino, atacando las áreas de oportunidad encontradas, así como fortaleciendo lo que se encuentra bien; para conocer la problemática se utilizarán las técnicas de investigación de Focus Group (grupo focal) el cual será llevado a cabo con personal administrativo de la institución educativa; de la misma manera se utilizará la entrevista en profundidad que será aplicada a los directivos de la escuela, debido a que por las ocupaciones que tienen, resulta complicado reunirlos en un grupo focal; a continuación se presenta el soporte teórico de las técnicas de investigación:

#### **3.8.1 Focus Group.**

Según Krueger (1988) un grupo de discusión puede ser definido como “una conversación cuidadosamente planeada; diseñada para obtener información de un área definida de interés”; justamente es para lo que se realizará un grupo de discusión en el CBTIS No 134 para conocer específicamente la comunicación interna.

El Objetivo del grupo de discusión es provocar auto confesiones en los participantes; de esa manera, se logra una especie de retroalimentación entre los distintos sujetos que son parte del grupo de discusión (Murrillo; 2009-2010); esta es una herramienta de gran ayuda ya que permite recolectar una gran cantidad de información de la institución con sus problemáticas así como sus fortalezas.

El Focus Group se llevará a cabo con personal administrativo de la institución educativa que son los que pasan toda la jornada laboral dentro de la escuela, su horario de trabajo es de ocho horas diarias, se pretende realizar este Focus con miembros con diferentes características, como sería una persona de nuevo ingreso, uno más con años dentro de la escuela, un líder de opinión, etc., es decir, con características distintas que puedan proporcionar la información necesaria



sobre comunicación interna. Se elaboró una guía de preguntas (anexo 1) para facilitar la realización de esta técnica de investigación.

### 3.8.2 Muestra.

Para obtener información acerca de la comunicación interna del CBTIS No 134, se utilizará el método de muestreo de Avalancha la cual consiste en pedir a ciertos informantes que recomienden a posibles participantes; también se le denomina muestreo en bola de nieve o muestreo en cadena (salamanca:2007); se utiliza este muestreo ya que existen algunas personas dentro de la institución quienes están ayudando a la realización de la misma y son ellos quienes mejor pueden aconsejar para recomendar a otros miembros de la organización que participen dentro del Focus Group.

A continuación mencionamos las características y justificación de los participantes en el Focus Group:

<b>Participantes</b>	<b>Puesto</b>	<b>Antigüedad dentro de la institución</b>	<b>Perfil Académico</b>	<b>Características</b>
Persona A	Auxiliar del departamento de Planeación	Cinco Años	Ingeniero en Informática.	Persona tímida, cumplida en su trabajo.
Persona B	Auxiliar en el Departamento de Vinculación con el Sector Productivo	Siete Años	Bachillerato	Ha sido movido de diferentes departamentos, en periodos cortos de tiempo.
Persona C	Auxiliar en Servicios Generales	Un año	Bachillerato	Personal de Nuevo Ingreso a la Institución
Persona D	Auxiliar del	Cinco años	Maestría	Líder de opinión

	departamento de Servicios Docentes			que forma parte de la comisión dictaminadora
Persona E	Auxiliar del departamento de Servicios Docentes	Cinco años	Licenciatura	Accesible al trabajo, persona cumplida.

### 3.8.3 Procedimiento de Focus Group.

La actividad de Focus Group se llevará a cabo dentro la biblioteca de la institución educativa, de manera formal y a través de un oficio dirigido al director de la institución se solicitará el permiso necesario para las personas participantes, el punto de reunión será la biblioteca de la institución ya que cuenta con las condiciones necesarias para el mismo, participarán los miembros de la organización, un moderador y una persona de apoyo para la grabación en audio y video.

### 3.9 La Entrevista en Profundidad.

Es una técnica de investigación cualitativa de mucha utilidad siempre y cuando se mantenga el grado de exactitud en las descripciones e interpretaciones de las entrevistas. González Martínez (2002) argumenta que la honestidad, la adecuación de las herramientas y los procedimientos utilizados durante las fases del estudio así como la capacidad de corroborar las conclusiones con evidencias, son la base para validar y reconocer un buen trabajo. Cabe resaltar y no dejar de lado, que los informantes son los que conocen su mundo y éste puede ser muy distinto al que nosotros percibamos, por lo que el investigador tiene la tarea de reconstruir el mundo del informante de la mejor manera que él lo pueda conocer, creer o concebir (Robles; 2011).

Se llevarán a cabo cuatro entrevistas con este instrumento, los entrevistados serán el Director, la Subdirectora académica, el Jefe del Departamento de Planeación y la Jefa del Departamento de Servicios Docentes del turno vespertino;

se ha realizado una guía de preguntas (anexo 2) para facilitar la realización de esta técnica; se considera que es conveniente realizar la entrevista en profundidad, porque sería difícil juntar a los jefes en un Focus Group ya que se encuentran ocupados realizando las actividades propias de su área, por esta razón, la entrevista es la herramienta de investigación que nos ayudará conseguir información por parte de los jefes.

### **3.10 Observación Participante.**

Marshall y Rossman (1989:79) definen la observación como "la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado" Las observaciones facultan al observador a describir situaciones existentes usando los cinco sentidos, proporcionando una "fotografía escrita" de la situación en estudio (Erlandson, Harris, Skipper & Allen 1993). Demunck y Sobo (1998) describen la observación participante como el primer método usado por los antropólogos al hacer trabajo de campo. El trabajo de campo involucra "mirada activa, una memoria cada vez mejor, entrevistas informales, escribir notas de campo detalladas, y, tal vez lo más importante, paciencia" (Dewalt 2002:8). La observación participante es el proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participando en sus actividades. Provee el contexto para desarrollar directrices de muestreo y guías de entrevistas (Dewalt & Dewalt 2002). Schensul (1999:91) definen la observación participante como "el proceso de aprendizaje a través de la exposición y el involucrarse en el día a día a las actividades de rutina de los participantes en el escenario del investigador".

El investigador a través del tiempo que está destinando a estar dentro de la institución educativa, se puede dar cuenta de muchas actividades que son relevantes para el desarrollo de la investigación, siempre observando de manera objetiva para una buena recolección; para la recolección de información por medio de la observación participante se elaboró un cuadro con puntos relevantes para ser llenado (anexo 3).

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## **Análisis de Resultados**

Para la obtención de la información se llevaron a cabo las técnicas de Focus Group realizado a personal administrativo del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No 134, así como entrevistas en profundidad a los directivos del plantel, al director Doctor Alejandro Oliver Núñez Bello, la subdirectora Académica Maestra Lilia Rosalba Ramírez Alarcón, la Jefa de Servicios Docentes Química Alicia Linos Dimas, y el jefe del Departamento de Planeación Ingeniero Rodolfo Garduño Jiménez; a continuación se hace un análisis y se presentan resultados de la información obtenida a través de estas dos técnicas con relación a la Comunicación Interna del CBTIS No. 134:

### **4.1 Análisis de Resultados de Focus Group Aplicado a Personal Administrativo del CBTIS No 134.**

En primer lugar dentro del CBTIS No 134 se realizan procesos de comunicación para poder realizar las actividades cotidianas, Aristoteles menciona los tres elementos básicos del proceso de comunicación, un orador, un mensaje, y un receptor, y dentro del CBTIS No 134 existen procesos de comunicación aplicados en todos los miembros de la organización, es decir, se hace uso de la comunicación para la interrelación del personal que permite el logro de los objetivos de la institución.

El CBTIS No 134 es una organización estructurada que puede ser dirigida desde diferentes enfoques tal como lo mencionan las teorías del Management, la teoría de la maquina menciona que la organización y sus miembros son tratados como máquina, los participantes del Focus Group indicaron que son tratados de esta manera por parte de sus jefes y que cuando no se alcanzan las metas y objetivos se les recrimina a ellos, pero que cuando los resultados son favorables, no se les reconoce su participación en la realización del trabajo *“desafortunadamente no se le toma ni siquiera la consideración, nosotros a nuestras mascotas si es un perro aunque sea una palmadita en la cabeza le das y desafortunadamente aquí la comunicación en ese aspecto es muy vaga quieren que el trabajo se haga pero ahí si no tienen personas trabajando en sus cargos tienen activos y como activos*

*tú debes de saber hacerlo todo” además mencionan que es demasiado el tiempo que pasan dentro de la institución y que el trabajo asignado puede ser realizado en cuatro horas máximo, sin embargo, deben de permanecer el horario establecido ya que se les paga por estar en la institución y no por sus conocimientos y habilidades “Yo siento que las cosas que hago de dos a nueve las podría hacer en menos tiempo, siento que es mucho tiempo para nosotros como administrativos estar día a día en ese horario” “Prácticamente así delegan trabajo a las prisas ya fuera de tiempo y forma y al final cumples y al día siguiente ni las gracias te dan, es como dice la compañera no te reconocen sino que te hacen hincapié en que te salió mal y que fallaste y que no lo hiciste pero lo haces bien y ni las gracias” “una vez un director nos decía y lo recuerdo también eso me lo tengo bien grabado y fue el mismo con el que hice el pacto esa vez, dice aquí nos reunió en una sala de lectura éramos todos los trabajadores operativos ¿por qué se ensaña con nosotros? y nos dijo pues a ustedes no se les paga por lo que hacen a ustedes se les paga por estar aquí “ la teoría de la maquina está representada en el trato que se le da al personal administrativo de esta institución educativa.*

### **Comunicación Interna:**

La Comunicación Interna está íntimamente ligada a toda actividad propia de la vida productiva de cualquier organización y requiere de la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión. Las organizaciones cada vez otorgan mayor importancia a la comunicación dentro de sus estructuras y esto permite crear y afianzar una imagen institucional que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten, en especial los dirigidos al personal interno (Portilla; 2014); desafortunadamente los resultados del Focus Group muestran que los participantes consideran que existe una mala comunicación interna dentro de la institución *“bueno, creo que la comunicación interna, deja mucho que desear...”* otro participante menciona *“Yo creo que comunicación existe, pero desafortunadamente si se pierde a veces el objetivo, como el teléfono descompuesto, hay veces que se emite un mensaje en un determinado*

*departamento de mayor o menor importancia se emite, pero hay veces que pasa por tantos departamentos una sola actividad que luego ya nadie sabe ni de quien es responsabilidad”* por lo anterior existe evasión de funciones donde unos se culpan a otros argumentando que son actividades que no les corresponden.

### **Clima Laboral:**

El clima laboral es un factor clave en el buen funcionamiento del CBTIS No 134, pues si los miembros de la organización no se encuentran motivados y satisfechos es difícil que realicen su trabajo de la mejor manera; para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores; es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964:61) que plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman (García; 2009); en este rubro existen tres resultados que llaman la atención, el primero de ellos es que existe una buena relación entre la base trabajadora, existiendo un buen clima laboral entre pares, el día último de cada mes se cooperan para comprar pastel y refrescos y festejar a los que cumplen años en ese mes, en fechas especiales también se da una convivencia a través de cooperaciones para convivir de manera sana, llevándose a cabo estos hechos en la biblioteca de la escuela *“A mí lo que más me agrada del lugar donde yo me desempeño ha sido la convivencia con los compañeros...”* el resultado número dos expresa que los jefes de cada departamento como lo son jefatura de docentes, jefatura de vinculación, departamento de planeación, servicios escolares entre otros, se llevan bien con el personal a su cargo, es decir, existe una buena relación administrativos-jefe inmediato *“Yo con mi jefa me llevo muy muy bien pero sí digamos que la relación profesional paso a la personal y conoce mi familia y conozco a la suya y tenemos una relación buena...”* esta relación administrativos jefe inmediato es buena debido a que los jefes tienen a sus cargo máximo a 4 personas, lo cual les permite convivir con ellos, y si existe alguna fricción o inconformidad puede ser subsanada

rápidamente; el resultado numero 3 hace mención que no existe una buena relación entre la base trabajadora y el director de la institución, la dirección fue tomada por una inconformidad de una plaza por parte de la base trabajadora, se cerraron las puertas de la dirección no permitiendo la entrada del director, fue un conflicto donde para la negociación participaron las autoridades estatales de la DGETI en Guerrero, quienes fungieron como mediadores para la resolución del problema, afortunadamente pudo solucionarse y el director retomó nuevamente sus funciones, sin embargo existe el descontento de la base trabajadora con el director *“Con el director siento que se esfuerza mucho por caernos bien pero yo en lo personal no creo que sea una persona muy honesta y el trata de aparentar cosas entonces pues no creo que le caiga bien a mucha gente...”* incluso una de las respuestas que se mencionaron es que es necesario el cambio de director para beneficio de la institución.

### **Canales de Comunicación:**

Los canales de comunicación más utilizados dentro del CBTIS No 134 son los oficio, circulares, correo electrónico, grupos de WhatsApp y Facebook, como ya fue manifestado en el marco teórico de esta investigación existe la comunicación descendente, ascendente y la horizontal o transversal, para la comunicación descendente se hace uso de oficios y circulares para notificar a docentes y administrativos de las actividades a realizar, es una cadena, al director le llega un correo de lo que solicitan las oficinas estatales, él lo notifica de manera verbal a la subdirectora académica o subdirectora administrativa según corresponda el caso, quienes a su vez lo turnan de manera verbal al jefe de docentes por ejemplo, quien emite una circular para que todos los docentes estén enterados de la actividad a realizar, el problema radica cuando el docente se niega a aceptar un oficio de una comisión asignada y como dijo que no y es respaldado por su sindicato no pasa absolutamente nada. La comunicación ascendente se lleva a cabo por medio de oficios dirigidos al director en cuanto a peticiones se refiere, cuando se trata de negociar alguna prestación o día laboral, los recibe en su oficina y se dialoga sobre el tema. La comunicación horizontal o transversal es de



manera verbal siendo no necesarios los oficios en cuanto a petición de información, sin embargo, se menciona que anteriormente existían teléfonos que permitían la interrelación entre los diferentes departamentos, así como de empleados con jefe inmediato, se menciona el caso de la prefectura que se encuentra en la parte baja de la escuela y el departamento de servicios docentes que se encuentra en el primer piso, el participante indica que muchas veces tiene que estar atendiendo a alumnos que preguntan por algún maestro o incluso padres de familia, quienes quieren saber si algún docente tiene permiso o no se va a presentar, para obtener esta información tiene que subir a primer piso para preguntarle a su jefa de docentes, pudiendo ser mucho más fácil tener un teléfono que interconecte los dos espacios para una mejor comunicación interna,” *yo tenía la necesidad de saber si habían solicitado permiso, si esto si lo otro, como no hay extensión yo tengo o bien hablar por teléfono o bien tengo que subir, mi teléfono en ese momento no lo tenía yo a la mano, tuve que subir a preguntar si iba a haber algún maestro*” como puede observarse existen algunas problemáticas que fueron subsanadas en el pasado pero que en el presente han dejado de utilizarse, la instalación de un teléfono interno puede mejorar en mucho la comunicación interna.

### **Capacitación:**

Normalmente cuando se es adscrito a un determinado departamento con asignación de funciones, debe existir una capacitación de las actividades a realizar, sin embargo, los resultados muestran que al personal administrativo solo se le entrega su oficio de adscripción sin ofrecerle una capacitación, las actividades a realizar se van aprendiendo a prueba y error “*Nos dan un oficio de adscripción y nos dan como una lista de lo que te toca hacer, pero nunca nos han dado yo creo que una capacitación del departamento, vas aprendiendo conforma a la marcha*” otro aspecto relevante que es mencionado es que el personal administrativo tienen diferentes perfiles, y son asignados a los diferentes departamentos principalmente por necesidad, o cuando los jefes los ponen a disposición, la teoría de la maquina manifiesta que ninguna estructura y el sistema

de comunicación que lo acompaña, es apropiado para todas las organizaciones, en este caso es aplicado a los diferentes departamentos que conforman el organigrama de la institución, se dice, que existe armonía entre administrativos y jefes inmediatos pero también puede existir la excepción de la regla.

### **Manual de Funciones:**

El manual de funciones es el documento oficial que marca las actividades a realizar en cada uno de los puestos de la institución educativa, así como los derechos de los trabajadores, sin embargo, se menciona que no lo conocen del todo *“Yo no conozco al cien por ciento todo lo que el manual dice en el departamento en el que estoy pero he tratado de cumplir con lo que mi jefe me ha encomendado...”* Ritter (2009) menciona que una de las funciones principales de la comunicación interna es satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas, y como puede observarse en este resultado no cumple una de sus funciones principales dentro de la institución educativa.

### **Liderazgo:**

El director es la cabeza del plantel y debe ser visto como líder a seguir para cumplir los objetivos de la institución, sin embargo, no representa una figura de liderazgo para el personal administrativo; como parte de las funciones de la comunicación interna, el director debe de construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, no obstante, el resultado arroja que por las diversas problemáticas enfrentadas en la organización, el personal de base no tiene confianza en su director *“Las personas que han sido idónea en verdad yo no le veo lo idóneo creo que parte de los jefes de departamento y el mismo director creo que no tienen el perfil o la preparación”* de acuerdo a la Reforma Integral de Educación Media Superior (RIEMS) docentes que deseen ocupar puestos directivos debe de participar en un concurso de oposición, y aquellos cuyo resultado en el examen de conocimientos así como en la elaboración de una plan de mejora continua sea positivo, son denominados idóneos para ocupar los

puestos directivos; un aspecto que es relevante, es que el director en su carrera profesional nunca había ocupado un puesto directivo, obtuvo la idoneidad pero le falta la experiencia para dirigir un plantel tan grande como lo es el CBTIS 134, *“ganó un concurso y fue designado aquí, como tú puedes decir oye porque no se le designó a un plantel más chico un poquito menos que el de la cabecera municipal, de la cabecera del estado, el único CBTis que hay aquí”* el que al director no se le vea como un líder repercute rotundamente en la comunicación interna del plantel *“no hay nada indigno en ser director de una escuela chiquita para que aprendas con problemas chiquitos aquí tienes unos problemas, por ejemplo, los problemas docentes, claves enormes, claves de buena paga con personas que fueron fundadoras de aquí etcétera bueno tú dices son problemas que han venido desarrollándose desde hace 15 o 20 años cuánto tiempo llevas trabajando no pues llevo como 10 años trabajando y en dirección, no pues es mi primera vez”* los participantes mencionan que un factor importante en la problemática del plantel es la falta de experiencia por parte del director.

### **Infraestructura:**

A pesar de no ser algo concerniente a la comunicación, la infraestructura es un factor importante para el mejor desempeño de las actividades en cualquier organización, se mencionó que existen ya deficiencias en el plantel ya que ha sido rebasado por la población estudiantil y además de que ya tienen muchos años funcionando y se ha deteriorado *“Yo creo que un poquito también lo de la infraestructura que tenemos ahorita ya es desde hace 30 años las oficinas están súper mal”* La nueva Teoría Estratégica contiene un decálogo de sus puntos más importantes, el primero de ellos menciona *que la vida es una relación* (Pérez y Herrera 2014), la infraestructura del plantel está íntimamente relacionada con el buen o mal funcionamiento de la comunicación interna, si no se labora en un ambiente cómodo los resultados no serán favorables, *“tenemos sillas rotas tenemos escritorios rotos, tenemos computadoras viejas, lentas, no hay internet a veces no hay agua, tenemos muchos problemas con la basura, con las oficinas sucias, los baños sucios, esté, todo eso, yo creo que es súper urgente, porque de*

*verdad son condiciones laborales para algunos muy feas, ahorita que es tiempo de calor realmente llegas ahí y no quieres ni entrar porque eso no, no nos dan un ventilador, tienes que traerlo tú, tienes que traer si quieres sentarte en una silla cómoda tienes que traerla tú, como lo menciona la nueva teoría estratégica hay una interacción y adaptación con lo que nos enfrentamos.*

### **Herramientas de trabajo:**

Siguiendo con este tenor la respuesta que se obtuvo con respecto a los insumos suministrados para la realización de las funciones, mencionan que es deficiente, y esto como consecuencia de una mala coordinación y una mala comunicación interna, *“no tenemos a veces la herramienta para hacer el trabajo y debemos de esperar a que nos la den o conseguirla nosotros y después es un problema porque no te la quieren pagar o la pusiste de tu bolsillo”* en actividades administrativas es común que se requieran hojas blancas, opalinas, tinta para imprimir, sin embargo, mencionan que es un trámite muy burocrático el poder obtener los insumos necesarios para la realización de las labores, *“bueno en mi caso donde yo estoy nos ha pasado, así, que hemos tenido urgencia digamos de páginas porque necesitamos imprimir ciento y tanto diplomas, ciento y tanto invitaciones, lo que sea, y no hay el material, entonces se nos hace fácil decir pues hay que irlo a comprar y después le pedimos, le llevamos la factura al director y que después nos reponga el dinero, pero cuál es la sorpresa, pues ahorita no hay dinero espérense, puede pasar hasta uno dos o tres meses para que nos repongan nuestro dinero, entonces si es muy importante eso recursos materiales”* los insumos son una parte medular para el desarrollo de las actividades en cualquier organización, sin la disposición inmediata de estos, se cae en una deficiencia, donde los más afectados son los que necesitan con urgencia la documentación, siendo en este caso los estudiantes del plantel.

### **Aplicación de la normatividad:**

Existe disposición por parte de los empleados para conocer cuáles son sus derechos y obligaciones de acuerdo al puesto que desempeñan, y de respetar

dicha normatividad, lo anterior oficialmente normado en el Manual de Funciones para personal administrativo de la DGETI, sin embargo, el personal entrevistado menciona que no conocen el manual de funciones, saben de su existencia, pero no lo han leído ni se le ha sido proporcionado, *“Si se dice que hay un reglamento y normas pues siento que lo correcto es que se respetara y se hicieran, bueno que se aplicarán más que nada las normas y el reglamento”* el manual de funciones establece las obligaciones pero también los derechos de los trabajadores, pero como se analizó con anterioridad, se manifiesta dentro de esta organización la teoría de la máquina, donde los trabajadores son tratados como maquinas que deben sin excusa alguna realizar su trabajo, los mismos trabajadores manifiestan que es necesario *“que se establezcan bien las reglas de convivencia aquí dentro del plantel porque si vas a trabajar de una manera debe saber cómo se trabaja con quién vas a trabajar y qué es lo que vas a hacer”* coincidiendo varias respuestas con lo antes mencionado *“Que las cosas se hicieron valer conforme está estipulado”* el personal manifiesta que desean desempeñar su trabajo de la mejor manera, no hay renuencia para trabajar, lo que si exigen es conocer el manual de funciones para saber las actividades a realizar.

### **Rumor Organizacional:**

Dentro del marco teórico fue abordado el fenómeno de radio pasillo, mencionando que los rumores son parte natural de cualquier organización por muy pequeña que sea, este es un canal informal donde circula información con una penetración en toda la organización, se da el fenómeno de radio pasillo en todos los lugares, dentro de la institución, fuera de ella, donde interactúen dos miembros de la organización y su plática sea sobre aspectos de la institución se produce este fenómeno, a pregunta expresa si se da este fenómeno en el CBTIS No 134 el personal manifestó que si, efectivamente esta institución educativa no es la excepción y se da este fenómeno de radio pasillo, *“Y es muy frecuente pero y es bien sabido por todos y el compañero precisamente lo está diciendo muy bien todo depende de cómo lo tome cada uno”* al preguntar si este fenómeno lo reproducen más los de mayor antigüedad o los recién ingresados mencionaron *“no depende la*

*antigüedad, sino el hecho de cómo es la persona en cuestión, puede ser una persona con 30 años de servicio y mira nunca se metió con nadie y al contrario todo mundo le tiene cierto aprecio y por otro lado puede ser una persona de reciente ingreso de mediano ingreso de un año de ingreso y ahí a veces puede generar algún tipo de conflicto”* el CBTIS No 134 es una organización donde interactúan personas con sentimientos, estados de ánimo, diferentes tipos de carácter etc., y como tal no se escapa del rumor organizacional entre sus miembros.

## **4.2 Análisis de Resultados de Entrevistas en Profundidad Aplicadas a Directivos del CBTIS No 134.**

A los directivos de la institución educativa se les realizaron entrevistas en profundidad debido a que sería muy complicado reunirlos en un grupo focal, por las ocupaciones que tienen en el aspecto laboral, accedieron de manera amable a la realización de las entrevistas obteniendo los siguientes resultados:

### **Satisfacción Laboral:**

Todos los entrevistados coincidieron que se sienten a gusto en el puesto que desempeñan, y están contentos con su trabajo, esto repercute de manera positiva ya que se encuentran dentro de un clima laboral agradable *“Es muy agradable y lo que más me gusta es resolver los problemas que existen”*; por su parte la relación horizontal entre jefes de departamentos es buena *“el trato que tengo con mis compañeros, hasta ahorita ha sido cordial”* el trabajo en equipo según la respuesta de los directivos es correcta *“me siento a gusto en el puesto siento que desempeñamos una buena labor estando aquí en el puesto”* como resultado se obtiene que el clima laboral del CBTIS No 134 es bueno.

### **Relación con los subordinados:**

La buena comunicación interpersonal y el clima laboral favorable establece que todos los jefes consideran que se llevan bien con el personal que tienen a su cargo *“Bien, ciertamente hay diferencias, de ideas de formas, sin embargo intento llevarme adecuadamente”* un factor que es determinante para que esto suceda es que los jefes tienen a su cargo a poco personal, por ejemplo, el jefe del departamento de planeación tiene a su cargo a dos personas, el de vinculación dos elementos, la jefatura de docentes tiene a su cargo a 4 personas, puede darse una convivencia con ellos de manera más estrecha, *“Bueno yo me llevo muy bien con ellos aunque no perdiendo de vista digamos el trato que debe haber como jefe, digo me llevo bien porque somos amigos”* el jefe del departamento de planeación respondió que los invita a desayunar o ellos lo invitan a él, existiendo un ambiente de camaradería fuera del centro de trabajo pero respetuosa dentro de

la institución *“con mis subordinados es un trato amable respetuoso siempre de forma colaborativa con todos nos vemos ahora sí como un solo equipo”*.

### **Motivación a los subordinados:**

El personal administrativo mencionó que existe un intercambio de favores entre los jefes inmediatos y ellos como personal, algunas veces que se junta el trabajo los jefes le piden a los subalternos su apoyo para quedarse a trabajar un poco más de su horario habitual, existiendo una correspondencia, cuando ellos necesitan de un par de horas para atender determinada situación; en cuanto a la motivación tres de los directivos mencionan que si motivan al personal; el director es el único que dice que a veces sí y otras no *“en ocasiones si y en ocasiones no, en ocasiones si saludándolos, estrechándolos, un chascarrillo, una sonrisa, hola que tal ¿cómo está? y platicar un rato con ellos”* en los resultados arrojados en el grupo focal de administrativos se destaca que no existe una buena relación entre la base trabajadora y el director de la institución, por su parte los demás jefes coinciden junto con lo expresado por los administrativos de que tienen una buena relación entre ellos, *“ pues yo digo que sí” “Claro que sí siempre estamos platicando con ellos te comento de nuevo aquí todos nos tratamos como compañeros”* el director tiene su adscripción en el Centro Tecnológico Industrial y de servicios 135 (CETIS No 135) que es una escuela del mismo subsistema, pero que no tiene el mismo prestigio que el CBTIS No 134 en Chilpancingo, siendo esto de alguna manera un factor para no identificarse con el director.

### **Canales de comunicación:**

El uso correcto de los canales de comunicación logrará que los mensajes lleguen a su destino de forma correcta, Ritter (2009) menciona que los canales formales se constituyen por el conjunto de vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo “bajar líneas” y lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; los canales de comunicación más utilizados en el CBTIS No 134 son los oficios y las circulares,



los jefes consideran que funcionan de manera adecuada y sí dan resultados *“Todo se manda por oficio o por circular”* desafortunadamente los administrativos mencionan que los oficios son los mismo todos los años y lo único que se hace es cambiar de fechas, o que mandan oficios y circulares con errores, *“A través de oficios, a través de reuniones, a través de circulares, nada más”* la comunicación descendente es a través de estas dinámicas *“En algunas situaciones lo hacemos de forma verbal pero comúnmente es a través de circulares u oficios”* esto es para dar a conocer las actividades al personal de base.

### **Efectividad de los canales de comunicación:**

En las entrevistas a directivos se presentó una discrepancia con respecto a la efectividad de los canales de comunicación, dos directivos mencionan que los canales de comunicación son los adecuado y dos manifiestan que a veces lo son y a veces no *“yo pienso que sí, porque debe de ser formal, cuando hay alguna información que explicar”* es decir, para esta persona si son efectivos los canales de comunicación, *“Sí para que exista una buena comunicación debe de haber dos personas o un grupo de personas que estén inmiscuidas en el interés de un solo objetivo”* dos mencionan que existe efectividad, pero está su contraparte quienes mencionan lo contrario *“yo creo que sí aunque a veces con los jefes superiores digamos me mandan un email pero yo en ocasiones por lo mismo del trabajo yo no estoy con el pendiente”* según datos proporcionados se menciona que los jefes reciben los correos y lo único que hacen es reenviarlos tal y como fueron mandados a ellos, y sobre todo que los correos son enviados con mucho retraso, por ejemplo, la información de un curso cuya convocatoria se cierra el mismo día que llega el correo; otro de los jefes menciona *“En ocasiones si, funcionan adecuadamente y en otras no”*.

### **Inclusión de subordinados:**

Los jefes consideran que si toman en cuenta a los subalternos en la toma de decisiones para saber su opinión sobre determinados temas, *“Sí tratamos de siempre compartir con ellos cuando se tiene algo, a ver qué les parece una determinada cosa”* esto tiene que ver con lo mencionado anteriormente de que son pocas la personas a su cargo lo que permite una convivencia más cercana, *“Sí, claro, si por supuesto, ahí por ejemplo que opinan, ¿cómo podemos hacerle para?, tenemos este conflicto, ¿qué hacemos?”* por su parte a los docentes se les solicita que en cada reunión de academias hagan sus aportaciones para el mejoramiento de la práctica docente así como escribir sus peticiones, *“Sí, todas sus opiniones ellos las vierten en estas libretas que son de academia, ellos anotan todo, desde sus necesidades hasta sus opiniones”* de manera general son llevadas a cabo reuniones de asamblea con toda la base trabajadora del plantel para discutir temas de interés general, dándoles a los interesados la oportunidad de expresarse y opinar *“para el buen funcionamiento del plantel siempre es importante que todos los actores que en ella participan tomen y aporten su punto de vista, se toman muy en cuenta las aportaciones”*.

### **Problemática más fuerte:**

Tres jefes coinciden que el principal problema al que se enfrentan para el logro de los objetivos de la organización es el desinterés laboral por parte de los empleados *“dos que tres gentes que no acatan al cien por ciento o siempre están renegando, negatividad por decirlo así”* por su parte el personal administrativo menciona que no existe un reconocimiento de su trabajo, se les recrimina cuando las cosas salen mal, pero cuando salen bien el que se lleva las felicitaciones es el jefe, aquí es donde está el problema de comunicación interna, por una parte los jefes mencionan que algunos miembros del personal no quieren trabajar, y el personal menciona que no se les reconoce su trabajo *“Hay una problemática muy importante la resistencia sobre todo, en las actividades manuales, con los compañeros de apoyo a la educación, en el área administrativa un poco, pero más aún en el área de intendencia”* con respecto al personal de intendencia ocurre un

fenómeno especial la mayoría de ellos tiene un perfil de licenciatura e incluso maestría y no se sienten a gusto en el lugar donde fueron asignados, existiendo un descontento que afecta a la institución *“a pesar de toda mi disposición y acercamiento con ellos hay dos que tres por ahí que se rehúsan y se resisten a establecer este canal de comunicación”* por otra parte solo uno de los jefes coincidió con la problemática planteada por el personal administrativo de que el problema más fuerte es la falta de insumos para la realización de las actividades *“ya tiene casi un mes que estoy solicitándolos y no me los traen porque cada cartucho cuesta como \$2000 y usa 4 cartuchos entonces no me los han traído y yo no puedo trabajar”*

### **Trayectoria en puestos directivos:**

Los resultados muestran que los jefes ocupan un puesto directivo por primera vez en sus respectivas áreas coincidiendo con lo que los administrativos mencionaron de que falta experiencia en el personal que dirige a la institución, *“mira, en jefaturas te digo yo soy reciente aquí”* algunos ya llevan algunos años pero ocupando el mismo puesto *“aquí voy a hacer cinco años en jefaturas, en esta misma jefatura, no he estado en otra jefatura más, lo demás como docente”* existe un fenómeno especial con el director del plantel, toda su trayectoria profesional fue como docente frente a grupo, con la reforma educativa presento examen de oposición para puesto directivo y logró la idoneidad ganándose el puesto *“es mi primer puesto directivo”*.

### 4.3 Diferencias y Similitudes de Resultados entre Personal Administrativo y Directivos

Similitudes	Diferencias
Administrativos y Directivos	Administrativos y Directivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambos les agrada su trabajo y se sienten contentos en el lugar en el que se encuentran.</li> <li>• El personal administrativo dice llevarse bien con sus jefes inmediatos.</li> <li>• Los jefes de departamento dicen llevarse bien con el personal a su cargo.</li> <li>• Los canales de comunicación más utilizados son los oficios y circulares.</li> <li>• La comunicación entre jefes de departamento es de forma verbal.</li> <li>• La principal problemática para el logro de los objetivos de la institución es la falta de recursos materiales.</li> <li>• Poca experiencia de jefes de departamento, subdirección y dirección en puestos de este tipo.</li> <li>• Se da el fenómeno de rumor organizacional, mejor conocido como radio pasillo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencionan que los canales de comunicación oficios y circulares si funcionan, los administrativos dicen lo contrario.</li> <li>• De los cuatro jefes entrevistados dos mencionan que los canales de comunicación utilizados son efectivos, mientras que dos dicen lo contrario.</li> <li>• Tres directivos mencionan que no existe un interés laboral por parte de algunos miembros del personal administrativo.</li> <li>• Personal administrativo menciona que no se les reconoce su trabajo.</li> </ul>

#### 4.4 Resultados de Observación Participante

Puntos a Observar	No procede	Muy bajo	Bajo	Alto	Muy alto	Descripción detallada
Comunicación formal				X		Existe una comunicación formal, principalmente de forma descendente, para dar a conocer las actividades a realizar a los subalternos.
Canales de Comunicación utilizados				X		El canal más utilizados son los oficios, sin embargo, algunos docentes se rehúsan a firmar de recibido y no existen consecuencias.
Coordinación entre los diferentes departamentos			X			La comunicación es de manera verbal, y cuando resulta alguna problemática, ninguno es el responsable.
Liderazgo por parte de los directivos				X		Existe un fenómeno especial, más que liderazgo hay un intercambio de favores, trabajan en actividades incluso fuera del horario establecido, pero a cambio de un permiso.

Motivación		X				Docentes y administrativos que tienen muchos años laborando, han perdido el interés en su trabajo; y es una situación compleja lograr motivarlos.
Capacidad de negociación entre el director y la base trabajadora		X				Existe una mala relación entre el director y la base trabajadora, a pesar de esto, el director sigue en funciones, pero en un clima laboral malo.
Participación de la base trabajadora en sus funciones			X			Como en toda organización existe personal, comprometido con su trabajo y otros que realizan sin compromiso sus actividades diarias.
Poder de convocatoria de directivos hacia base trabajadora			X			Regularmente existen reuniones de academia para tratar asuntos de trabajo colegiado, sin embargo, muchos solo checan su ingreso y salida, sin interesarles realmente el trabajar.

## Resultados Generales

- ✓ Los canales de comunicación más utilizados son los oficios y circulares, sin embargo, no siempre son efectivos, por lo que se considera necesario implementar nuevos instrumentos.
- ✓ El personal administrativo desconoce en su totalidad las funciones a desempeñar marcadas en el manual de funciones, existiendo evasión de responsabilidades.
- ✓ La filosofía institucional se encuentra colocada en una oficina en una pequeña lona y no está a la vista del público; la señalética es obsoleta, no correspondiendo a las áreas anunciadas, además de que la infraestructura de la institución es insuficiente en espacio para el personal.
- ✓ Las actividades a realizar así como convocatorias de becas y demás proyectos no cuentan con un lugar específico para su publicación, por tal motivo consideramos importante la ubicación de un lugar estratégico para dicha información.
- ✓ Dentro de la organización existe una buena relación entre pares, regularmente cuando existe alguna jubilación o algún festejo se cooperan para comprar los alimentos y comen juntos en la biblioteca o en las oficinas del sindicato, esto permite, una buena relación laboral entre administrativos; es importante continuar con esta práctica, ya que como en toda organización existen pequeños roces, que no deben pasar a mayores.
- ✓ Los integrantes de la organización consideran que tienen buena relación con sus jefes directos, incluso más allá de lo laboral, para seguir alimentando esta buena relación, consideramos apropiado llevar a cabo acciones que coadyuven a seguir fortaleciendo dichos lazos.
- ✓ Como resultado de la auditoria se encontró una área de oportunidad de mejora de la relación base trabajadora/director, se considera necesario informar acerca de las actividades llevadas a cabo por el director.
- ✓ La relación trabajadores jefes directos es buena dentro de la institución, sin embargo, no existe la confianza en las habilidades de los jefes en general.

- ✓ Es importante reconocer el trabajo del personal, no es necesaria una retribución económica sino más bien, una felicitación o un reconocimiento privado o público, de tal forma que el personal se siente parte del equipo.



**CAPITULO V**  
**RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES GENERALES**

## Recomendaciones

Para subsanar las áreas de oportunidad encontradas en la auditoría de comunicación a continuación se presentan diferentes propuestas que ayudaran al mejoramiento de la comunicación interna del CBTIS No 134, se presenta una descripción de la actividad, el mensaje a transmitir, el responsable de emitir el mensaje, el receptor y el canal de comunicación a utilizar, así como la justificación de dicha propuesta.

### 5.1 Propuestas de Acción Para Integrar al Plan Estratégico de Comunicación:

Mensajes de Comunicación

**1.- Mística:** Es una actividad muy particular de la empresa que ayuda a motivar al público interno, específicamente aplicable al personal administrativo.

**Mensaje:** Motivacional, puede ser proyección de algún video motivacional, alguna frase de éxito, algún pensamiento, lo que el jefe de departamento considere ideal.

**Emisor:** Jefe de departamento.

**Receptor:** Público interno (administrativos).

**Canal de Comunicación:** Reunión semanal.

**Justificación:** Reunión cada día lunes donde el jefe se encarga de dar a conocer las actividades a desarrollar, y motivar a sus subordinados para iniciar la semana con una actitud positiva.

**2.- Código de Ética:** Es un documento que contiene principios y valores reconocidos y respetados por los integrantes de la organización.

**Mensaje:** Informativo.

**Emisor:** Dirección del plantel.

**Receptor:** Público interno

**Canal de Comunicación:** Documento de Código de Ética.

**Justificación:** Se considera que la cultura organizacional dentro del CBTIS No 134 no es la adecuada para cumplir los objetivos de la organización, ya que se trabaja de manera individual pretendiendo obtener beneficios personales, es decir,

no existe un trabajo en equipo, además, de que se lleva a cabo un proceso de operación hormiga con el material de papelería de la institución, tales como hojas blancas, impresiones particulares, etc. por tal motivo el código de ética ayudará a mejorar la cultura organizacional.

**3.- Directorio:** Cartel o tablero citado en la entrada de la institución en la que se indica donde se encuentran los distintos departamentos, con un croquis de las instalaciones del plantel educativo, así como los responsables de cada área.

**Mensaje:** Informativo.

**Emisor:** Dirección del plantel.

**Receptor:** Todos los públicos (Públicos internos, externos y mixtos).

**Canal de Comunicación:** Directorio en vidrio, en la entrada del plantel.

**Justificación:** Padres de familia, así como integrantes del público externo y mixto, visitan frecuentemente las instalaciones, este croquis les permitirá tener acceso rápido al departamento que les interese y saber con quién dirigirse para resolver su problemática.

**4.- Logo en el Auditorio:** El logotipo es un símbolo formado por imágenes o letras que sirve para identificar una organización; el CBTIS No 134 ya tiene su logo establecido y es el que se pretende colocar en el auditorio.

**Mensaje:** Visual.

**Emisor:** Dirección del Plantel.

**Receptor:** Público interno y externo.

**Canal de Comunicación:** Logotipo de acrílico iluminado.

**Justificación:** El auditorio del plantel es muy solicitado por parte de organizaciones externas que hacen sus eventos en las instalaciones, por este motivo, es importante colocar el logotipo de la institución el cual da identidad grafica a la organización, promoviendo entre el público externo la imagen del plantel.

**5.- Capacitación al personal en general del uso de las TIC'S:** La capacitación es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado.

**Mensaje:** Educativo.

**Emisor:** Ingeniero en Computación o Licenciado en Informática.

**Receptor:** Público interno

**Canal de Comunicación:** Capacitación.

**Justificación:** La actualización de nuevos conocimientos permite desenvolverse de forma efectiva en el trabajo, las nuevas tecnologías son herramientas que desafortunadamente no son explotadas al cien por ciento dentro de esta institución educativa, por tal motivo, se considera importante capacitar tanto al personal administrativo como docente, para que se auxilien de las TIC'S al momento de desempeñar sus funciones.

**6.- Capacitación del Manual de Funciones:** El manual de funciones es un documento que contiene de manera específica las tareas a realizar de cada uno de los miembros de la organización.

**Mensaje:** Informativo.

**Emisor:** Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) y Director del plantel.

**Receptor:** Público interno (administrativos y jefaturas).

**Canal de Comunicación:** Capacitación.

**Justificación:** De acuerdo a la información obtenida por parte del personal administrativo, desconocen cuáles son sus funciones en el puesto que están desempeñando, creando una gran problemática en la evasión de responsabilidades, argumentando que son actividades que no les corresponden o que pertenecen a otras áreas; por esta razón, se considera importante tener una capacitación del personal administrativo sobre el manual de funciones.

**7.- Informe Interno:** Exposición oral o escrita sobre el estado de la organización y las situaciones que la rodean.

**Mensaje:** Informativo.

**Emisor:** Director del Plantel.

**Receptor:** Público interno

**Canal de Comunicación:** Informe.

**Justificación:** Conocer la situación actual de la organización permite evitar un fenómeno dentro de las organizaciones llamado radio pasillo, ya que el personal administrativo al desconocer información importante de la organización, crean sus propias versiones y muchas veces, estas no están apegadas a la realidad; es por esta circunstancia que se considera de real importancia la realización de un informe interno que permita a todo el personal conocer la situación que vive el plantel educativo.

**8.- Reglamento de talleres:** Conjunto de reglas dictados por la autoridad para el buen funcionamiento del taller.

**Mensaje:** Visual.

**Emisor:** Responsable del taller.

**Receptor:** Público interno (alumnos).

**Canal de Comunicación:** Reglamento.

**Justificación:** Dentro del CBTIS No 134 existen diferentes talleres tales como el taller de inglés, taller de computo, etc. estos ya tenían un reglamento, pero al momento de llevar a cabo esta investigación, se pudo constatar que ya no están en los respectivos talleres, por tal motivo, se considera importante volver a redactarlos y colocarlos de manera visible en el interior de cada uno de los mismos.

**9.- Cronograma de Actividades Mensual:** Es un registro del plan de acción en el cual se incluyen las tareas, responsables, y fechas precisas de realización.

**Mensaje:** Visual.

**Emisor:** Dirección del plantel

**Receptor:** Público interno (administrativos y docentes).

**Canal de Comunicación:** Cronograma de Actividades.

**Justificación:** Conocer el cronograma de actividades permite al personal docente y administrativo programarse en las actividades a realizar, se justifica esta estrategia, debido a que en días pasados se llevó a cabo la tardeada por el festejo del día del estudiante, sin embargo, los docentes no sabían que habría suspensión de clases y la mayoría se molestaron puesto que se encontraban en periodo de evaluación, esta suspensión alteró de forma negativa sus actividades; para evitar este tipo de situaciones se considera importante que al inicio de cada mes se dé a conocer las acciones extra escolares por parte de la dirección, ayudando a una mejor comunicación interna por parte de la dirección y la planta docente.

**10.- Filosofía de la institución de manera visible:** Contiene la misión, visión y valores de una organización y ayuda al público externo a conocer el ser y hacer de la institución.

**Mensaje:** Visual.

**Emisor:** Dirección del plantel.

**Receptor:** Todos los públicos (interno, externo y mixto).

**Canal de Comunicación:** Murales

**Justificación:** La filosofía de la organización se encuentra deteriorada, por esta razón es que se decide realizar unos murales que vuelvan a dar a conocer la misión, visión y valores de la institución.

**11.- Teléfonos IP:** Es una red de teléfonos fijos comunicados vía internet, colocados en cada departamento.

**Mensaje:** Auditivo.

**Emisor:** Jefes y personal administrativo.

**Receptor:** Público interno (administrativos y jefaturas).

**Canal de Comunicación:** Telefonía IP

**Justificación:** La red de teléfonos IP nos ayudan a tener una mejor comunicación interna entre los diferentes departamentos y jefaturas, de tal forma que el personal no tiene que trasladarse a las diferentes áreas para dar a conocer un mensaje.

**De las estrategias planteadas, existen tres las cuales se desarrollan para tener una mejor explicación y son las siguientes:**

**12.- Señalética:** Son pequeños diseños que contienen la información de logos, número de aula o taller, área y número de edificio, colocados en las puertas de las aulas y oficinas de los departamentos que permiten una fácil identificación (Anexo 4).

**El Mensaje Visual es:**

Aula 01, Laboratorio Clínico, Edificio 2. Prestigio ganado con esfuerzo. Logo de DGETI

**Emisor:** La Dirección del Plantel.

**Receptor:** Todos los públicos (interno, externo y mixto)

**Canal de Comunicación:** Señalética de acrílico.

**Justificación:**

- Utilización de los colores institucionales, azul y gris. Con degradado Circular alrededor del logo Azul Fuerte C=100, M=95, Y=5, K=0; Azul medio C=85, M=50, Y=0, K=0; Azul cielo C=70, M=15, Y=0, K=0.
- Tipografía Myriad Pro, tamaño 63, con variaciones de tamaño.
- Material de Acrílico colocado en cada de las puertas.

Se considera que es importante tener este tipo de señalamientos en las puertas para que los públicos internos y externos identifiquen de manera rápida las diferentes áreas de la institución educativa, logrando una comunicación interna eficiente.

**13.- Monitor Plano:** Es una pantalla plana que será colocada en el acceso a la institución educativa, a través de una base, donde serán proyectados los diferentes mensajes que se quieren hacer llegar al público interno, específicamente a los alumnos, tomamos como ejemplo la convocatoria el concurso de canto, para ilustrar cómo funcionaría (Anexo 5).

**El mensaje visual es:**

CBTIS No. 134 Convoca al concurso de canto viernes 15 de junio en la explanada del plantel 5:00 p.m. Mayores informes en difusión cultural. (Logo de UEMSTIS)

**Emisor:** Dirección de la escuela, difusión cultural y cualquiera de los departamentos que pretendan difundir información importante a los alumnos.

**Receptor:** Público interno

**Canal de Comunicación:** Pantalla plana.

**Justificación:** Dentro del plantel, se llevan a cabo diferentes concursos tales como canto, poesía, fotografía, entre otros; normalmente se pasa a cada una de las aulas a invitar a los alumnos, desafortunadamente algunos docentes no permiten el acceso a sus aulas, porque manifiestan que se les quita tiempo, así como se interrumpe su clase, en el último concurso de poesía hubo tan solo un participante y los estudiantes manifestaron que no sabían de dicho concurso, por medio de esta pantalla plana, se pretende que los alumnos al entrar a la institución se enteren de los eventos próximos a realizar así como la transmisión de información importante de los diferentes departamentos.

**14.- Tablero:** Es un instrumento hecho de material tipo corcho donde se pueden colocar convocatorias, minutas o acuerdos, para recordarle al personal administrativo y docente de las actividades a realizar (Anexo 6).



**Mensaje Visual es:** Convocatorias, minutas, acuerdos.

**Emisor:** Dirección del plantel y diferentes departamentos.

**Receptor:** Público interno (docentes y administrativos).

**Canal de Comunicación:** Tablero

**Justificación:** Es importante recordarle tanto al personal administrativo como docente de las actividades a realizar, a pesar de haber entregado oficios y firmados de recibido, se considera que no está de más, colocar las convocatorias o acuerdos de manera visible, de tal forma que se lleve a cabo una comunicación interna adecuada.

## **5.2 Conclusiones Generales**

El Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No 134 “Nicolás Catalán” es una institución con una gran trayectoria y prestigio ganado a lo largo de sus ya casi 37 años de su fundación, es necesario conservar ese prestigio y la calidad que han mostrado hasta estos momentos en su oferta educativa.

Como en toda organización social existen fortalezas y debilidades en el área de comunicación interna y como ente social que es, el CBTIS No 134 no puede ser la excepción; sin embargo, consideramos que trabajando de manera colaborativa con todos los que pertenecen a esta institución se puede seguir manteniendo el prestigio de la escuela subsanando las debilidades encontradas mediante esta auditoría de comunicación interna.

De las propuestas que se plantearon para atacar las debilidades de comunicación, existen algunas de ellas que no necesita de inversión monetaria para llevarlas a cabo, sino más bien de la disposición de los jefes y base trabajadora; son pequeñas actividades que pueden ser relevantes y benéficas; por otro lado también planteamos propuestas que requieren de una inversión monetaria mínima y con grandes beneficios comunicacionales.

Con los resultados de esta auditoría de comunicación así como con las propuestas realizadas, se pretende contribuir al mejoramiento de la institución en el campo de la comunicación, esperando que algunas de las actividades sean tomadas en cuenta y puestas en práctica fortaleciendo la comunicación interna de este plantel educativo, todo esto en beneficio de la base trabajadora, directivos, comunidad estudiantil y sociedad en general.

## Bibliografía

Abrajan Castro María Guadalupe, Contreras Padilla José Manuel y Montoya Ramírez Sandra; (2009). Grado de Satisfacción Laboral y Condiciones de trabajo: Una Exploración Cualitativa. Enseñanza e Investigación en Psicología, Enero-Junio, 105-118. <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=29214108>

Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik. Comunicación Organizacional Práctica. Editorial Trillas 2008.

Ana Belén Salamanca Castro y Cristina Martín-Crespo Blanco. *El Muestreo en la Investigación Cualitativa* Recuperado de: <http://ceppia.com.co/Documentos-tematicos/INVESTIGACION-SOCIAL/MUESTREO-INV-CUALITATIVA.pdf>

Alberto Pérez Rafael y Raúl Herrera Echenique. El Paradigma Emergente para la Co-construcción y transformación de la realidad. (País) Santillana del Pacifico 2014.

Asociación Americana de Agencias de Publicidad, Artículo pastilla de marketing y comunicación, publicado el 28 de Septiembre, 2010.

Barbara B. Kawulich; Mayo 2005 *La Observación Participante como Método de Recolección de Datos*; Forum: Qualitative Social Research sozialforschung; Volumen 6, No. 2, Art. 43 <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998>

Francisco Aguadero. Relaciones Públicas y Comunicación: Un Enfoque Estratégico. Editorial Lid.

Fernández Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones Editorial Trillas. México 1997.

GOLDHABER, HERALD. (2000) "Comunicación Organizacional". La Habana. Editorial Pablo de la Torriente Brau.

García Solarte, Mónica; (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, Julio-Diciembre, 43-61. Retomado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Hernández Sampieri Roberto, Fernando Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, "Metodología de la Investigación", McGrawhill, México 2014.

Irene Trelles, Julieta Mariño Otero, Arnulfo Espinoza Rodríguez. Comunicación, Identidad, e Imagen Corporativas. La habana 2008. Editorial Félix Varela

Mascaray, J. E. (2003). Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación. Barcelona: Gestión 2000.

María de La Luz Fernández, Razón y Verdad, Revista Digital, Numero 62.

Murillo Javier; 2009 – 2010; *Métodos de investigación en la Educación Especial* [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Grup\\_discusion\\_doc.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Grup_discusion_doc.pdf)

Michael Ritter. Cultura Organizacional. La Crujia Ediciones Tucoman 1999.

María de la luz Fernández, Artículo Digital Comunicación Integral e Industrias Publicitarias, visitado el día 24 de Enero, 2018.

Portal gob.mx. Recuperado de: [http://www.sems.gob.mx/es\\_mx/sems/dgeti](http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/dgeti)

Phillip V. Lewis, Organizational Communication: The Essence of Effective Management, 2 ed (Columbus: Grid, 1980), páginas 59-76. La idea de Comunicación Entrecruzada procede de HAge, Communication and organizational control, paginas 163-189.

Paul A. Argenti, Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. Madrid España. Lid Editorial.

Portilla García, Paola Marisol (2014) Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno. (Tesis de posgrado) Universidad Rafael Landívar; Facultad de Humanidades; Guatemala de la asunción. Retomado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Portilla-Paola.pdf>

Rafael Muñiz González. Marketing en el siglo XXI. 3ra edición, 2010.

Robles, Bernardo; (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*. Cuicuilco, Septiembre-Diciembre, 39-49. <http://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>

Secretaria de Educación Pública:

Recuperado de [http://www.sems.gob.mx/es\\_mx/sems/mision\\_sems](http://www.sems.gob.mx/es_mx/sems/mision_sems)

Shibutani, Tamotsu: *Improvised News. A Sociological Study of Rumor*. The Bobbs-Merrill. Indianapolis New York, 1966.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1** Guía de Preguntas para ser aplicadas en el Focus Group

Presentación y bienvenida por parte del moderador, mencionar que se trata de una reunión para obtener información para el mejoramiento de la institución.

- 1.- Presentación de cada integrante: Años de antigüedad, área en la que labora y función.
- 2.- ¿Qué es lo que más les gusta de su trabajo?
- 3.- ¿Qué es lo que no les gusta?
- 4.- ¿Qué los motiva para dar lo mejor de ustedes laboralmente?
- 5.- ¿Cómo considera la comunicación entre los distintos departamentos de la institución?
- 6.- ¿Cuáles son los medios por los cuales se comunican?
- 7.- ¿Creen que estos medios son efectivos?
- 8.- ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo (existen problemas y roces como en todas las organizaciones, esos problemas afectan a la institución)?
- 9.- ¿Cómo se lleva con los jefes?
- 10.- ¿Qué habilidades considera que tiene su jefe?
- 11.- ¿De qué manera le reconocen su trabajo?
- 12.- ¿Qué tipo de actividades le corresponde realizar?
- 13.- ¿Qué tipo de herramientas le proporcionan para llevar a cabo sus tareas?
- 14.- ¿Qué oportunidades de progresar les dan a aquellos que demuestran su capacidad?
- 15.- ¿Cómo se lleva a cabo el crecimiento laboral?
- 16.- ¿Qué tipo de capacitación reciben?

- 17.- ¿Qué es el manual de funciones de la DGETI?
- 18.- ¿Cuáles son las funciones de su puesto de acuerdo al manual?
- 19.- ¿Qué opinión tiene sobre las instalaciones, mobiliario e infraestructura ?
- 20.- ¿Que propuestas harían para mejorar su área?
- 21.- ¿Qué actividades le gustaría desempeñar o considera que son más idóneas con su perfil?
- 22.- ¿Que solicitaría a los directivos?
- 23.- ¿qué canales de comunicación utilizan sus jefes para darle a conocer las actividades a realizar?
- 24.- Cuando se da a conocer alguna información de manera general a todo el personal, ¿cómo se entera?
- 25.- ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación entre pares?
- 26.- ¿Cómo se da la comunicación entre jefes?
- 27.- ¿Cómo son los mensajes emitidos por los jefes?
- 28.- ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación ascendente?
- 29.- ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación descendente?
- 30.- ¿qué tipo de nuevas tecnologías utilizan para comunicarse?
- 31.- ¿Cómo le dan a conocer información importante a los alumnos?
- 32.- ¿Cómo son elaborados los mensajes para los alumnos?



**Anexo 2** Guía de Preguntas para entrevista en profundidad para ser aplicada a directivos del CBTIS No 134.

- 1.- ¿Cuál es su nombre, antigüedad y el puesto que desempeña?
- 2.- ¿Cómo se siente en el puesto que desempeña?
- 3.- ¿Qué actividades realiza?
- 4.- ¿Qué es lo que más le gusta?
- 5.- ¿Cómo es la relación que lleva con sus subordinados?
- 6.- ¿Cómo los motiva?
- 7.- ¿De qué manera les da a conocer las actividades a realizar?
- 8.- ¿Qué canales de comunicación utiliza para la transmisión de información?
- 9.- ¿Cada cuánto se reúne con el gabinete?
- 10.- ¿De qué manera toma en cuenta a los subalternos en la toma de decisiones?
- 11.- ¿Cuál es la mayor problemática enfrenta en su puesto de trabajo?
- 12.- ¿Qué propuestas tendría para mejorar su trabajo o su área?
- 13.- ¿Cuál es su trayectoria en puestos directivos?
- 14.- Terminando este periodo, ¿cuál sería su siguiente objetivo?
- 15.- ¿Cómo utiliza el manual de funciones de la DGETI?
- 16.- Desde su punto de vista, ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades como director (jefe de departamento)?.
- 17.- ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación entre jefes?
- 18.- ¿Cómo lleva a cabo la comunicación descendente?
- 19.- ¿Cada cuando se reúne con la base trabajadora?
- 20.- ¿De qué manera conoce el sentir de la base trabajadora?
- 21.- ¿Cómo diseña los mensajes a transmitir a la base trabajadora?
- 22.- ¿Cómo se diseñan los mensajes emitidos a los estudiantes?

23.- ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados para la difusión de información a los alumnos?

24.- ¿De qué manera se lleva a cabo la retroalimentación de la información con los alumnos?

25.- ¿Que espacios son utilizados para la difusión de información a los alumnos?

26.- ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación ascendente de base trabajadora-directivos?

### Anexo 3 Cuadro de Observación participante

<b>Puntos a Observar</b>	<b>No procede</b>	<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Muy alto</b>	<b>Descripción detallada</b>
Comunicación formal						
Canales de Comunicación utilizados						
Coordinación entre los diferentes departamentos						
Liderazgo por parte de los directivos						
Motivación						
Capacidad de negociación entre el director y la base trabajadora						
Participación de la base trabajadora en sus funciones						
Poder de convocatoria de directivos hacia base trabajadora						

**Anexo 4** Señalética del CBTIS No 134



**Anexo 5** Monitor para uso en CBTIS No 134.



**Anexo 6** Tablero para ser utilizado en CBTIS No 134

