



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
ACATLAN



"LA COMUNICACION COMO UNA HERRAMIENTA NECESARIA PARA QUE LOS MAESTROS MEDIOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA (DIRECCION REGIONAL EN EL DISTRITO FEDERAL) LOGREN TRANSITAR DE GRUPO A EQUIPO DE TRABAJO CON UN ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL"

## SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR "COMUNICACION EN EL AULA"

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**  
P R E S E N T A :  
**OLIVIA SAUCEDO SANTANA**

ASESOR: MTRO. HECTOR J. TORRES LIMA



ACATLAN, MEXICO,

278110

ABRIL DE 2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS:**

**Gracias Dios Mío**, por haberme permitido concluir este trabajo; ya que sin ti no hubiera sido posible lograrlo.

De igual forma agradezco a **todas las personas** que me apoyaron en la realización del mismo, en especial a:

**Mis padres y mi hermana**, por la motivación y apoyo que siempre me han brindado.

**Mi esposo**, por su comprensión y cariño.

Olivia

# ÍNDICE

	PÁGINA
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
1.1. Las organizaciones en la actualidad.....	8
1.2. Características de la organización.....	9
1.2.1. La organización formal.....	10
1.2.2. La organización informal.....	11
1.3. Antecedentes del INEGI.....	12
1.4. Organigrama del INEGI.....	14
1.4.1. Objetivos y funciones.....	15
1.5. Organigrama del Dirección Regional Centro.....	34
1.5.1. Objetivos y Funciones.....	35
1.6. Principales Productos y Servicios.....	44
<b>CAPITULO II</b>	
2.1. Calidad Total.....	48
2.1.1. Evolución del Concepto de Calidad.....	49
2.1.2. Filosofía, Valores y Cultura de Calidad.....	53
2.1.3. Fundamentos de la Calidad.....	54
2.1.4. Administración y Proceso de Calidad.....	57
2.2. Capacitación.....	64
2.3. Modelo de Calidad Total del INEGI.....	69
2.3.1. Antecedentes.....	69
2.3.2. Fase Preparatoria.....	77
2.3.3. Planeación Estratégica.....	78
2.3.4. Sensibilización.....	81
2.3.5. Plan Maestro de Calidad.....	83
2.3.6. Implantación.....	85
2.3.7. Desarrollo.....	91
2.4. De Grupo a Equipo de Trabajo.....	93
2.4.1. La importancia del liderazgo en los procesos de cambio.....	111
<b>CAPITULO III</b>	
3.1. Comunicación.....	117
3.1.1. Conceptos.....	117
3.1.2. Elementos.....	120
3.2. La Función de Comunicación en el Modelo de Calidad Total del INEGI.....	123
3.3. Comunicación en capacitación.....	138
3.3.1. Comunicación en el Aula de Capacitación.....	141
3.3.2. Descripción de la Comunicación entre Instructor y Capacitando.....	145

	<b>PÁGINA</b>
<b>CAPITULO IV</b>	
4.1. Objetivos del Cuestionario.....	154
4.2. Metodología del Cuestionario.....	155
4.3. Tabla de Especificaciones.....	156
4.4. Tabla de Estratificación.....	158
4.5. Resultados.....	162
4.6. Análisis.....	185
<b>CAPITULO V</b>	
5.1. Limitaciones.....	189
5.2. Justificación.....	191
5.3. Planteamiento de Objetivos.....	194
5.4. Estudio de Factibilidad.....	196
5.5. Programa de Sensibilización.....	198
5.6. Cronograma.....	216
<b>CONCLUSIONES</b> .....	217
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	225
<b>ANEXOS</b> .....	228

## **INTRODUCCIÓN**

***"Escuchar y aprender constituyen una parte esencial del pensar. El pensamiento no es solo lo que tú haces, sino también lo que hacen los demás"***  
**Edward De Bono**

*Como parte de un grupo de trabajo donde continuamente surgen problemas y conflictos causados por falta de comunicación colaboración, y un estilo de liderazgo participativo; parto de la idea que el trabajo individual no es suficiente para solucionar los problemas que vivimos día con día, hace falta ese espíritu de colaboración y comprensión por parte de todos y cada uno de nosotros como miembros de un grupo que pretende ser equipo, y es que actualmente ni siquiera podemos llamarnos colaboradores, ni tenemos una visión de ser parte de una totalidad llamada organización, organización donde laboro y donde paso gran parte de mi tiempo.*

*Como título del presente trabajo se planteó la idea de que la comunicación es una herramienta necesaria para lograr que los mandos medios del INEGI logren pasar de grupo a equipo de trabajo desde la perspectiva de la Calidad Total.*

*Para darse cuenta de lo fundamental de este aspecto fue necesario diseñar un instrumento que permitiera afirmar o negar tal situación, que diagnosticara cómo o de qué manera se establece la comunicación entre el personal tipo mando medio y el personal operativo; y que a su vez los resultados que arrojará dicho instrumento permitieran hacer un análisis de si la comunicación que establecen permite la formación de equipos de trabajo o no.*

*La importancia de este trabajo de investigación radica en que a través de él puedo superar una de mis metas personales, además de desarrollarme profesionalmente en el ámbito de la educación permanente y más específicamente en la capacitación laboral, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales (misión y visión) del INEGI.*

*Este trabajo será útil al proceso de Calidad Total que está viviendo esta dependencia, ya que permitirá enriquecer el programa de educación para la calidad y dar una alternativa de solución a la falta de integración de equipos de trabajo, parte fundamental de esta filosofía de calidad.*

*En un inicio se manejó la idea de que en el INEGI todavía se labora como grupos naturales y no como equipos de trabajo; y además la comunicación a nivel institucional no es la adecuada, lo que acarrea otro tipo de problemas como lo son las actitudes negativas por parte del personal que labora en esta institución, especialmente por las personas que son responsables dentro de una estructura formal, de los procesos de trabajo, de los productos que se generan y de los servicios que se brindan.*

*Actitudes que se traducen en una forma de trabajo tradicional, donde las responsabilidades se centran en una sola persona y como resultado se da un proceso comunicativo poco adecuado e ineficaz para el trabajo en equipo.*

*Para responder a estas interrogantes el presente trabajo se divide en 5 capítulos, los cuales se describen a continuación:*

*El **primer capítulo** trata del marco referencial en el cual se inserta el presente trabajo; es decir habla del INEGI, su estructura organizacional, sus funciones, sus principales productos y servicios y la problemática que enfrenta esta institución ante una nueva forma de trabajo.*



*El **segundo capítulo** abarca una parte del marco teórico y conceptual acerca de la teoría de la Calidad Total, el trabajo en equipo, las características de un equipo y la diferencia con el trabajo en grupo; la importancia del liderazgo en los procesos de cambio; así como el Modelo de Calidad que se ha implantado en esta Institución, modelo propio del INEGI.*

*El **tercer capítulo** sigue siendo parte del marco teórico, explicando qué es comunicación, los elementos del proceso comunicativo, la función de comunicación en el Modelo de Calidad Total del INEGI, el modelo de comunicación que se da al interior de esta institución, el modelo de comunicación que se debería seguir bajo este enfoque, la comunicación en el proceso de capacitación y por último cómo se da este proceso al interior del aula de capacitación, haciendo una descripción de las relaciones comunicativas entre instructor y capacitando; aspecto importante si se considera que finalmente en el aula se reflejan las mismas situaciones que se dan en el resto de la organización.*

*El **cuarto capítulo** contiene la metodología del diagnóstico que se realizó para determinar el tipo de comunicación que establecen los mandos medios con el personal operativo, los objetivos de este*

*diagnóstico, el procedimiento de recolección de datos, los resultados y el análisis e interpretación de datos.*

*El **quinto y último capítulo** contiene la propuesta de este trabajo, que consiste en la presentación de un programa de sensibilización, dirigido a mandos medios para que puedan trabajar en equipo.*

*Se puede decir que la experiencia que se ha vivido hasta el momento en la Institución demuestra que el proceso que se ha dado al interior de los grupos de trabajo no permite formar un equipo y trabajar como tal, siendo los responsables los mandos medios, por lo que para poder solucionar el problema hace falta sensibilización al respecto. Por lo cual, se propone un programa de sensibilización que permita que los actuales grupos de trabajo que conforman el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática lleguen a ser equipos efectivos de trabajo, donde la comunicación que se establezca sea para que exista colaboración, se estrechen relaciones interpersonales o humanas y se deje de practicar este proceso únicamente para dar indicaciones e información.*

*En espera que este trabajo sea de utilidad para lograr que algunos de los conflictos que vivimos día con día se solucionen y se puedan cambiar pautas de conducta a través de la colaboración; es por lo que se lanza una propuesta que pretende lograr un impacto dentro de esta Institución a corto plazo, de acuerdo a los cronogramas establecidos. Sin embargo, no hay que dejar de considerar que precisamente debido a la premura del tiempo tal vez haya que ampliar más el contenido del programa y hacerlo extensivo al resto de la población al cual va dirigido; es decir llevarlo a cabo a nivel nacional.*

# **CAPÍTULO I**

## ***MARCO CONTEXTUAL***

## **1.1. LAS ORGANIZACIONES EN LA ACTUALIDAD**

Actualmente las organizaciones se encuentran enmarcadas en un gran sistema dinámico, en el que suceden cambios constantemente, muchas de las veces vertiginosos; por lo que dichos organismos para sobrevivir deben adaptarse a esos cambios tan continuos.

Para que esto suceda las organizaciones deben planear estructurada y secuencialmente su misión y visión. Planeación y control para su adecuado desarrollo, lo cual constituye una respuesta a la necesidad del cambio tecnológico, al mismo tiempo es una estrategia educativa que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de las personas que conforman dichas organizaciones.

Todos de alguna manera formamos parte de diferentes grupos sociales como lo son la familia, la escuela, los amigos, etc., los cuales a su vez tienen cierta función al interior de la sociedad en que están inmersos.

Las organizaciones conforman a la sociedad en que vivimos, ya que se dice que en realidad somos una sociedad organizacional.

Entonces es necesario ubicar *qué es una organización*, a continuación tenemos diferentes definiciones:

“Es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados e integrados entre sí que forman a un todo que presenta atributos únicos”

*EARL F. WUNDGREN*

“Es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes”

*F. POZO NAVARRO*

“Es una red esencialmente dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos, y de sistemas correspondientes de apoyo, que está inmersa en una relación mayor de procesos y sistemas con los que interactúa”

*W.F. FRENCH*

## **1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Las organizaciones pueden ser consideradas de diferentes formas sin embargo y como puede observarse, en general, sus principales características son:

- ⇒ Está esencialmente dirigida por personas, que son afectadas por las influencias externas.
- ⇒ No puede haber organización sin una red de sistemas, los cuales son esenciales para lograr los objetivos.

⇒La organización es una red de procesos, que tiene que ver con la planeación, la organización, dirección y el control de recursos humanos.

⇒Se puede considerar como un sistema sociotécnico, ya que los aspectos técnicos y humanos son interdependientes.

⇒Un recurso de la organización son las personas.

Las organizaciones son un sistema social que adopta una estructura determinada por la interacción dinámica con los sistemas que forman su medio ambiente: clientes o usuarios, competencia, proveedores, gobierno, etc.

Desde un punto de vista más administrativo las organizaciones pueden ser consideradas como una estructura formal y explícita de funciones o posiciones, en las cuales se distinguen dos tipos de ellas

### ***1.2.1. LA ORGANIZACIÓN FORMAL***

Aquí las actividades de dos o más personas están deliberadamente coordinadas para el logro de ciertos objetivos, se da cuando las personas pueden ubicarse entre sí y comparten un propósito común; pueden existir tres grandes tipos de organizaciones formales

#### **a) INSTITUCIONES (Sector Público)**

Es un grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado, es decir es un sistema social que mediante la utilización de recursos actúa coordinadamente para la

consecución de los objetivos para los que fue creada. Son organismos constitucionales del poder soberano de la nación.

### **b) EMPRESAS (Sector Privado)**

En términos genéricos se define como una unidad económico social que produce bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad; es decir son sociedades mercantiles o industriales constituidas con fines lucrativos.

### **c) ORGANISMOS INTERMEDIOS O REPRESENTATIVOS**

Es una agrupación de personas, empresas, instituciones, corporaciones u organizaciones con intereses comunes, cuyo propósito principal es obtener beneficios para sus agremiados. Este tipo de organización contribuye al desarrollo de la sociedad.

## **1.2.2. LA ORGANIZACIÓN INFORMAL**

Es cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente pueden contribuir al logro de objetivos comunes.

En todo este contexto el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (**INEGI**) puede ubicarse dentro de las organizaciones formales con el rubro de Institución del Sector Público más específicamente de la Administración Pública Federal.

A continuación se describen sus antecedentes, qué es el INEGI, cuáles son sus funciones y sus principales productos.



### **1.3. ANTECEDENTES DEL INEGI**

El Gobierno de la República para dar respuesta a los requerimientos de información de una sociedad cada vez más compleja y en continuo proceso de transformación decide crear por decreto presidencial el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) el 25 de enero de 1983.

El INEGI, es un órgano desconcentrado de la Administración Pública Federal de México, y sus atribuciones se fundamentan en la Ley de Información Estadística y Geográfica; con base en ella cuenta con autonomía técnica y administrativa para el desarrollo de sus funciones.

El marco legal que regula las funciones del Instituto en cuanto a Estadística, Geografía e Informática es la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Dentro de esta Administración, el INEGI se ubica en el Poder Ejecutivo como órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, esto significa que al tener carácter de órgano desconcentrado depende administrativamente de esta Secretaría, pero cuenta con autonomía para tomar decisiones de carácter técnico sobre las actividades que le competen.

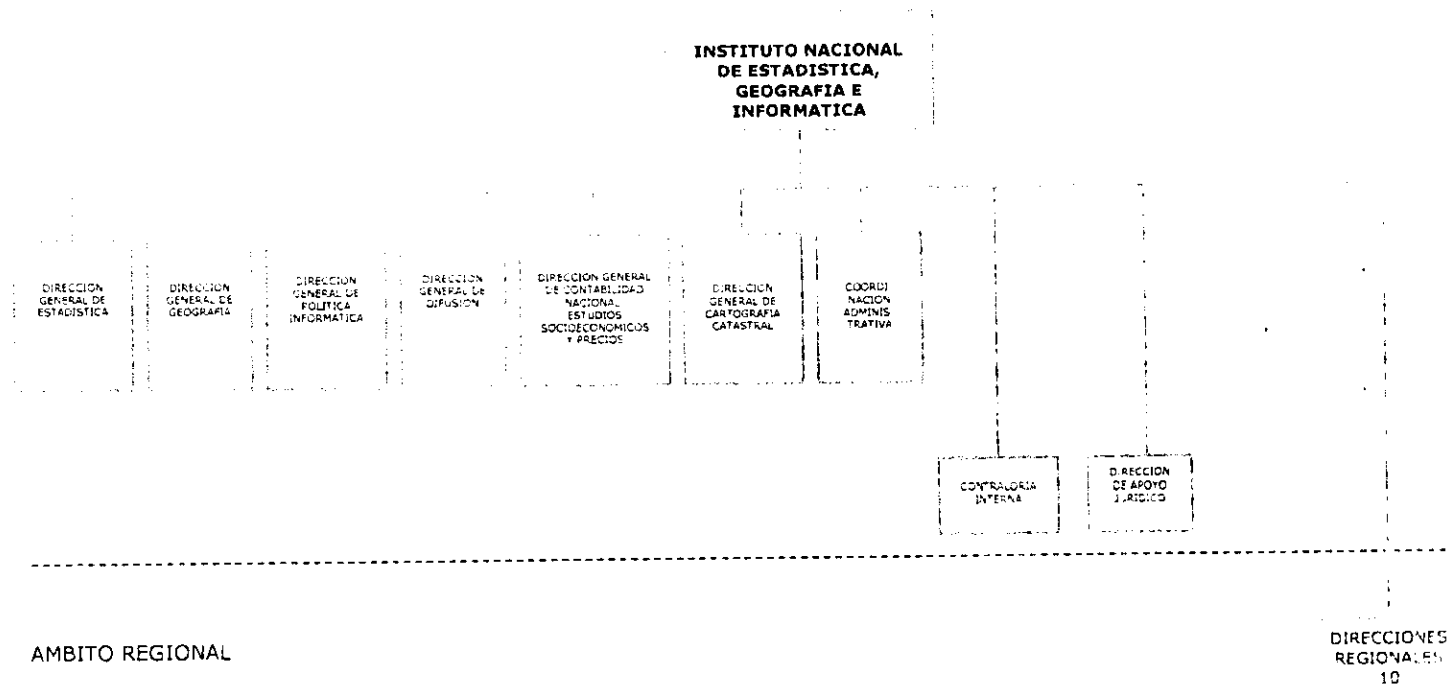
Su objetivo principal está encaminado a coordinar la integración y operación eficiente de los servicios y sistemas nacionales de información estadística y geográfica, para lo que capta, procesa y difunde información sobre aspectos demográficos, sociales y

económicos del país, así como del medio físico y los recursos naturales. También define la política para uso de la informática en la Administración Pública Federal.

Las actividades que tiene encomendadas actualmente tienen precedentes en la Coordinación General del Sistema Nacional de Información estadística, fundado en marzo de 1977, posteriormente sustituye a esta entidad la Coordinación General de los Servicios Nacionales de Estadística, Geografía e Informática.

Con la finalidad de conocer mejor el contexto donde se presentará este trabajo es conveniente conocer más ampliamente cuáles son las funciones del INEGI, no sin antes tener un panorama global de toda la estructura de este Instituto; por lo que a continuación se presenta el organigrama y posteriormente se describe por objetivos y funciones cada una de las áreas que lo componen.

# 1.4. ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA



### **1.4.1. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA**

#### **OBJETIVO:**

Ser el órgano central de los servicios nacionales de estadística y de información geográfica, con la responsabilidad de normar, administrar y regular su operación, para que sirvan de apoyo en la toma de decisiones del Gobierno Federal y proporcionar el servicio público de información estadística y geográfica, así como formular la normatividad que en materia de informática deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

#### **FUNCIONES:**

1. Planear, normar y regular el desarrollo y la operación de los servicios nacionales de estadística y de información geográfica.
2. Integrar y mantener los sistemas de estadísticas económicas, demográficas y sociales de servicio nacional.
3. Planear, preparar, organizar, levantar, tabular y publicar los Censos Nacionales.
4. Facilitar el aprovechamiento nacional de los recursos disponibles para el desarrollo del país, a través del conocimiento y divulgación de las características físicas y condiciones socioeconómicas.

5. Divulgar y promover los productos, estrategias y actividades del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y llevar a cabo la edición, impresión, distribución y promoción de sus publicaciones, así como dar atención a los usuarios.
6. Establecer las políticas y normas de los servicios de informática para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
7. Aplicar la Ley de Información Estadística y Geográfica, así como imponer las sanciones por infracciones a la misma.
8. Establecer y vigilar las políticas y normas para la prestación de servicios, la programación, presupuestación y administración de los recursos del Instituto.
9. Realizar el control y seguimiento de la ejecución de los programas sustantivos del Instituto, evaluando su desarrollo y proponiendo las medidas correctivas.

## ***DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA***

### **OBJETIVO**

Promover la integración y el desarrollo de los sistemas de estadísticas económicas, demográficas y sociales de servicio

nacional, para el cumplimiento de la programación y evaluación global del desarrollo, la formulación, evaluación, ejecución y control de las líneas políticas de corto, mediano y largo plazo; asimismo, prestar los servicios de información al público y apoyar a la investigación científica.

### **FUNCIONES**

1. Planear y promover la integración y desarrollo del Sistema Nacional de Estadísticas.
2. Operar y mantener el Sistema de Identificación Nacional para fines estadísticos.
3. Establecer las políticas y normas para la producción de estadísticas básicas, continuas y de coyuntura.
4. Establecer y promover en la Administración Pública Federal, los criterios necesarios para la unificación de los procesos de producción de estadísticas básicas.
5. Planear la preparación, levantamiento, tabulación y publicación de los censos nacionales; así como de encuestas económicas y sociodemográficas.
6. Coordinar la elaboración de las estadísticas económicas, demográficas y sociales, vigilando su debida congruencia en los niveles sectoriales y regionales.

7. Impulsar el desarrollo de los sistemas estadísticos, estatales y sectoriales.
8. Promover y coordinar la integración de estadísticas sectoriales, estatales y regionales.
9. Instrumentar la normatividad de la Ley de Información Estadística y Geográfica dentro del Sector Público, vigilar su cumplimiento y aplicar las sanciones por infracciones a la misma.
10. Administrar los recursos autorizados a la Dirección General de Estadística, conforme a las normas, políticas y demás disposiciones establecidas.

## ***DIRECCION GENERAL DE GEOGRAFIA***

### **OBJETIVO**

Establecer las políticas, normas y técnicas que regulen la información geográfica, así como investigar, generar y divulgar la información de las características físicas y las condiciones sociales y económicas del país, para facilitar el aprovechamiento racional de los recursos disponibles para el desarrollo nacional.

## **FUNCIONES**

1. Planear y dirigir la integración del Sistema Nacional de Información Geográfica, desarrollando los medios para su implantación y normar el funcionamiento del Servicio Nacional de Información Geográfica.
2. Planear y programar los estudios específicos que permitan conocer los recursos naturales, la infraestructura del país, así como la demarcación de límites internacionales, incluyendo la zona económica exclusiva.
3. Determinar las políticas, directrices, normas y criterios técnicos para la investigación, manejo y presentación de la información geográfica.
4. Controlar y autorizar, previa opinión de las dependencias competentes, la toma de fotografías aéreas, imágenes por percepción remota y la realización de estudios y exploraciones geográficas realizadas por extranjeros.
5. Dirigir, coordinar y supervisar las técnicas necesarias para la elaboración de productos cartográficos y la recepción, trámite y envío de material cartográfico requerido por las distintas Direcciones Regionales.
6. Realizar inspecciones de verificación de la información geográfica y aplicar las sanciones por infracciones a la ley en materia.



7. Administrar los recursos autorizados a la Dirección General de Geografía, conforme a las normas, políticas y demás disposiciones establecidas.

## ***DIRECCION GENERAL DE POLITICA INFORMATICA***

### **OBJETIVO**

Planear, dirigir y coordinar las actividades en materia de informática que sirvan de apoyo para el procesamiento y explotación de la información geográfica, estadística y censal del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, procurando integrar los procedimientos y tecnología más apropiados para el análisis y desarrollo de sistemas, el cómputo, el teleproceso, las comunicaciones y los servicios de apoyo, propiciando la difusión del uso y explotación de los recursos informáticos del Instituto; así como formular y establecer las políticas y la normatividad que convenga observar, para apoyar el desarrollo tecnológico nacional de los Programas de Modernización del Sector Público en la materia.

### **FUNCIONES**

1. Planear, dirigir y coordinar los servidores informáticos que se proporcionan a todas las áreas del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
2. Establecer los lineamientos para la promoción del desarrollo tecnológico del Instituto en materia de informática.

3. Vigilar el avance tecnológico de la informática para adoptar los procedimientos y adquirir los bienes informáticos que convengan a los fines del Instituto, a fin de proporcionar una constante modernización en esta materia.
4. Administrar los recursos autorizados a la Dirección General de Política Informática, conforme a las normas, políticas y demás disposiciones establecidas.

### ***DIRECCION GENERAL DE DIFUSION***

#### **OBJETIVO**

Optimizar los procesos de edición, impresión y reproducción de los materiales utilizados para presentar y difundir la información estadística y geográfica generada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, con el fin de satisfacer las demandas de información de los usuarios de los diversos sectores; así como fomentar y ampliar el aprovechamiento de los sistemas y servicios dispuestos por el Instituto, a través de emitir las normas de operación y controlar las acciones necesarias, relativas al desarrollo eficiente y oportuno de los programas de consulta gratuita, comercialización y distribución de los productos y servicios que se ofrecen.

## **FUNCIONES**

1. Satisfacer con calidad, oportunidad y eficiencia las demandas y necesidades de información estadística y geográfica detectadas en los usuarios, por medio de la investigación e implantación de la tecnología más avanzada, moderna y actualizada en la generación y presentación de la información.
2. Emitir y vigilar la observancia de la normatividad, política y lineamientos que deben regir los procesos de planeación editorial, edición, impresión y distribución de los productos que presentan la información estadística, geográfica e informática, de utilidad para los usuarios de los sistemas de información que operan en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
3. Dirigir la administración y funcionamiento del servicio público de información estadística y geográfica, así como garantizar su consolidación y diseminación en el país, a fin de promover un mayor acercamiento a los usuarios de los servicios que proporciona el Instituto.
4. Disponer el desarrollo de programas de difusión, comercialización y atención a usuarios, que promuevan entre los diversos sectores la adquisición de los productos de información estadística y geográfica que coadyuven al fomento de la cultura en el uso de la información, elevando consecuentemente el nivel de ventas; además de ampliar y eficientar los servicios de atención a usuarios que se ofrecen.

5. Controlar, organizar y vigilar las campañas de divulgación institucional, con el propósito de ampliar la cobertura y penetración de los programas del Instituto, a través de la sensibilización de los informantes, para impulsar su participación y apoyar en el logro de los objetivos de los diferentes proyectos propuestos.
6. Difundir y dar a conocer la estructura, programas y proyectos del Instituto con el propósito de lograr la participación interinstitucional, a través de la firma de convenios que permitan la consecución de los objetivos del Instituto, así como ampliar las perspectivas de uso de la información que se genera.
7. Promover, dirigir, asesorar, supervisar y evaluar los programas de trabajo de las diferentes áreas centrales, regionales y estatales encargadas de la labor de difusión institucional, a efecto de confirmar el apego a los lineamientos establecidos y la congruencia de las acciones en función de los objetivos del Instituto.
8. Administrar los recursos autorizados a la Dirección General de Difusión, conforme a las normas, políticas y demás disposiciones establecidas.

**DIRECCION GENERAL DE CONTABILIDAD NACIONAL,  
ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS Y PRECIOS**

**OBJETIVO**

Promover la integración y generación de la información estadística derivada, así como la realización de documentos y publicaciones en materia de economía y aspectos sociodemográficos, para dar cumplimiento de la programación global de desarrollo, la formulación, evaluación, ejecución, y control de las líneas políticas de corto, mediano y largo plazo que permitan apoyar la toma de decisiones de todos los sectores de la sociedad.

**FUNCIONES**

1. Coordinar la elaboración e integración de las cuentas nacionales y las estadísticas económicas que sean responsabilidad del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, vigilando su debida congruencia en los niveles sectoriales y regionales.
2. Generar información sociodemográfica, a través del análisis de la información producida mediante, Censos, Encuestas y Registros Administrativos.
3. Coordinar la integración de los distintos precios y cotizaciones de bienes y servicios, para elaborar los sistemas nacionales de precios al consumidor y al productor.

4. Establecer las normas técnicas para la producción de estadísticas derivadas y para el análisis de la información generada por el Instituto.
5. Administrar los recursos autorizados por la Dirección General de Contabilidad Nacional, Estudios Socioeconómicos y Precios, conforme a las normas, políticas y demás disposiciones establecidas.

## ***DIRECCION GENERAL DE CARTOGRAFIA CATASTRAL***

### **OBJETIVO**

Planear y organizar las actividades correspondientes al Programa de Certificación de Derechos Ejidales, vigilando la aplicación de la normatividad para el desarrollo de los trabajos técnico-operativos que realizan las diversas instancias del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, conducentes a la identificación, ubicación y medición de los linderos y superficies de las tierras ejidales a nivel nacional, así como los relativos a la producción de la cartografía respectiva.

### **FUNCIONES**

1. Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades del Programa de Certificación de Derechos Ejidales en las fases correspondientes al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

2. Coordinar las estrategias de supervisión y seguimiento de las actividades, compromisos y tareas a cargo de la Dirección General, vigilando la aplicación de las normas y procedimientos establecidos, así como la utilización racional de los recursos asignados.
3. Promover la participación de las entidades y dependencias involucradas en las diferentes fases del Programa de Certificación de Derechos Ejidales.
4. Coordinar el establecimiento y la consolidación de un sistema cartográfico automatizado congruente con el marco geostatístico y la Red Geodésica Nacional.
5. Administrar los recursos autorizados a la Dirección General de Cartografía Catastral, conforme a las normas, políticas y demás disposiciones establecidas.

## **COORDINACION ADMINISTRATIVA**

### **OBJETIVO**

Administrar y proporcionar oportunamente los recursos necesarios a las unidades administrativas del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, con el fin de coadyuvar al cumplimiento de sus objetivos y programas autorizados, de acuerdo a las normas, políticas y demás disposiciones establecidas por las instancias competentes.

## **FUNCIONES**

1. Establecer, difundir y vigilar las políticas, normas, sistemas y procedimientos para la administración interna de los recursos presupuestales asignados al Instituto, proponiendo medidas técnicas y administrativas para su mejor funcionamiento.
2. Establecer la metodología y dirigir el proceso interno de programación presupuestaria del Instituto; asimismo, controlar y vigilar el ejercicio del presupuesto asignado, evaluando su comportamiento para aplicar las medidas correctivas conducentes.
3. Diseñar y coordinar la integración del Sistema de Contabilidad del Instituto, de conformidad con los lineamientos de contabilidad gubernamental establecidos, e interpretar los estados financieros que resulten de la aplicación de dicho Sistema.
4. Coordinar, dirigir y controlar los diferentes procesos inherentes a la administración y desarrollo de personal, recursos materiales y servicios generales de la diferentes unidades administrativas del Instituto.
5. Conducir las relaciones con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Instituto y vigilar el cumplimiento de las Condiciones Generales de Trabajo.



**6. Promover la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos del Instituto.**

7. Organizar y dirigir la elaboración del programa anual de necesidades del Instituto, así como suscribir los convenios y contratos que el Instituto otorgue a proveedores y prestadores de servicios.
8. Coordinar y dirigir los programas y proyectos de carácter internacional del Instituto, así como la negociación y suscripción de convenios de cooperación con instituciones homólogas de otros países y organismos internacionales.
9. Proponer medidas administrativas para la mejor organización y funcionamiento del Instituto, en el marco de la modernización administrativa.

**CONTRALORIA INTERNA:**

**OBJETIVO:**

Promover la eficacia, eficiencia y apego a las disposiciones jurídicas por parte de las unidades administrativas del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, y de los servidores públicos adscritos al mismo, así como el mejoramiento de gestión del propio Instituto, conforme a los lineamientos que emita la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo,

para lo cual verificará el cumplimiento de la normatividad aplicable a las acciones desarrolladas por el Instituto, revisando los aspectos financieros, operacionales, administrativos y de evaluación de programas, mediante el desempeño de su labor de control preventivo y correctivo que garantice los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.

### **FUNCIONES:**

1. Recibir quejas y denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos y darles seguimiento, investigar y fincar las responsabilidades a que hubiere lugar e imponer las sanciones aplicables en los términos de la ley, con excepción de las que deba conocer la Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo; así como, calificar y constituir los pliegos de responsabilidades a que se refiere la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y su Reglamento, salvo los que sean competencia de la Dirección General mencionada.
2. Dictar las resoluciones en los recursos de revocación que interpongan los servidores públicos, y de revisión que se han valer en contra de las resoluciones de las inconformidades previstas ante la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, que compete conocer al área de responsabilidades.

3. Realizar la defensa jurídica de las resoluciones que emita ante las diversas instancias jurisdiccionales, representando al Titular de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo; así como, expedir las certificaciones de los documentos que obren en los archivos del órgano interno de control.
4. Implementar el sistema integral de control gubernamental y coadyuvar a su debido funcionamiento, proponer las normas y lineamientos que al efecto se requiera, y vigilar el cumplimiento de las normas de control que expida la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, así como, aquellas que regulan el funcionamiento del Instituto.
5. Programar y realizar auditorías, inspecciones o visitas de cualquier tipo, informar periódicamente a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo sobre el resultado de las acciones de control que se hayan realizado, y proporcionar a ésta la ayuda necesaria para el adecuado ejercicio de sus funciones.
6. Emitir cuando proceda, la autorización a que se refieren la fracción XXIII del artículo 47 de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, en el ámbito del Instituto, respecto a la celebración o autorización de celebración de pedidos o contratos relacionados con adquisiciones, arrendamientos y enajenación de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y la

contratación de obra pública, con quien desempeñe un empleo, cargo o comisión en el servicio público, o con las sociedades de las que dichas personas formen parte.

7. Recibir, tramitar y dictaminar, en su caso, con sujeción a lo dispuesto por el artículo 77 bis de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, las solicitudes de los particulares relacionadas con servidores públicos del Instituto, al que se le comunicará el dictamen para que reconozca, si así lo determina, la responsabilidad de indemnizar la reparación del daño en cantidad líquida y ordenar el pago correspondiente. Lo anterior, sin perjuicio de que el Instituto conozca directamente de la solicitud del particular y resuelva lo que en derecho proceda.
8. Coordinar la formulación de los anteproyectos de programas y presupuesto del órgano interno de control y proponer las adecuaciones que requiera el correcto ejercicio del presupuesto.
9. Denunciar ante las autoridades competentes los hechos de que tenga conocimiento y puedan ser constitutivos de delitos, e instar al área jurídica respectiva a formular cuando así se requiera, las querellas a que hubiera lugar.
10. Requerir a las unidades administrativas del Instituto, la información necesaria para cumplir con sus atribuciones, y brindar la asesoría que requieran en el ámbito de su competencia.

11. Las demás que le atribuya expresamente el Titular de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y aquellas que le confieran las leyes y reglamentos a los órganos de control interno.

## ***DIRECCION DE APOYO JURIDICO***

### **OBJETIVO**

Brindar asesoría y asistencia jurídica a los servidores públicos y áreas que conforman al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, a efecto de que los actos que realicen, se ajusten al marco legal que norma su competencia.

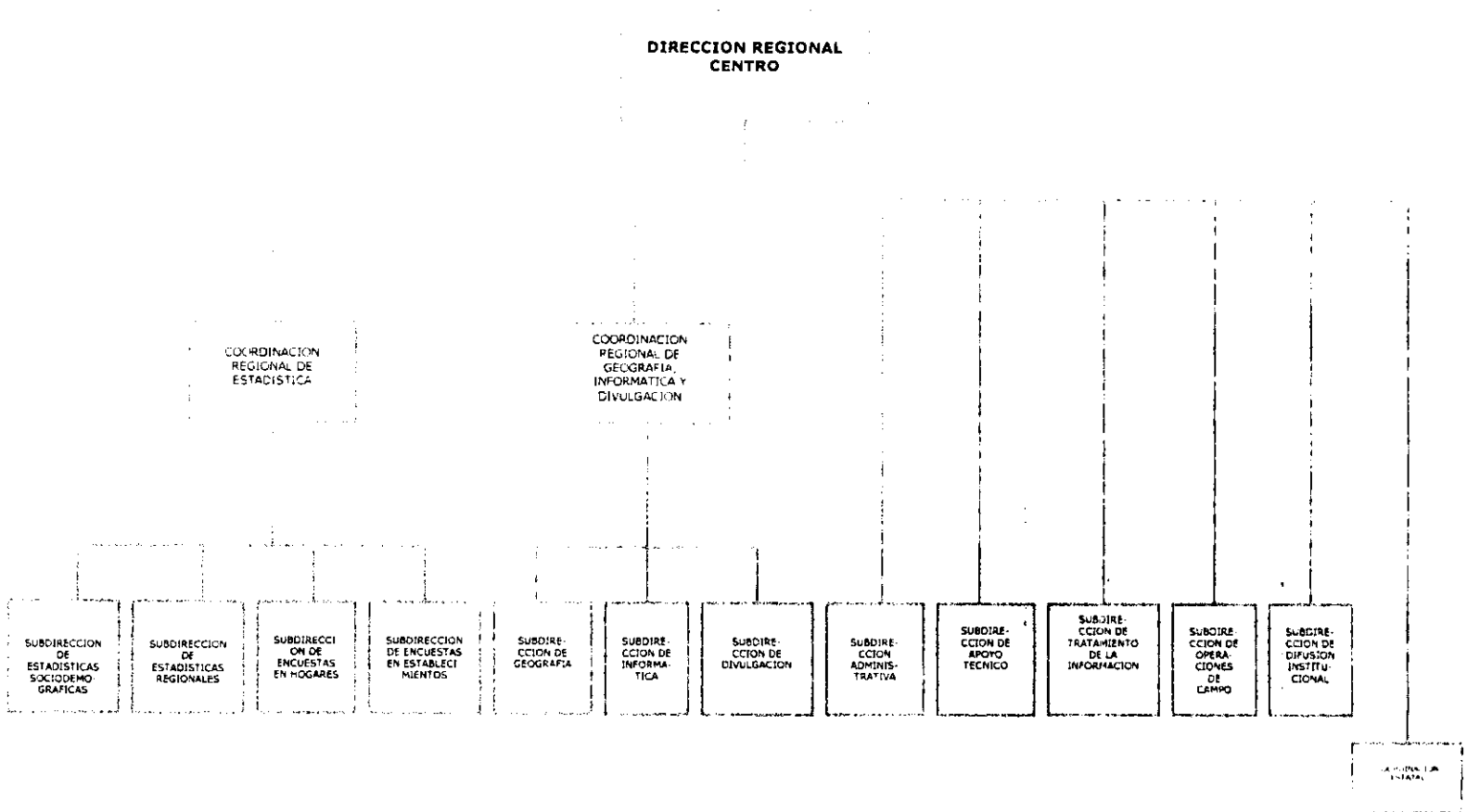
### **FUNCIONES**

1. Coordinar y supervisar las actividades de validación de las concertaciones que celebre el Instituto conforme a la Ley de Información Estadística y Geográfica, en el ámbito nacional e internacional, así como de los contratos administrativos necesarios para el desarrollo de sus funciones.
2. Planear, coordinar y supervisar el ejercicio de acciones que correspondan al Instituto en controversias judiciales o administrativa.

3. Participar en los Comités de Normatividad y Marco Jurídico del Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos; y Central de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
4. Autorizar la certificación de documentos que obren en los archivos del Instituto y difundir la normatividad aplicable en las áreas del mismo.
5. Coordinar con la Contraloría Interna los procedimientos para la delimitación de responsabilidades administrativas a servidores públicos, por actos u omisiones que impliquen violaciones a sus obligaciones.

Se han descrito ya las Direcciones Generales que conforman la estructura básica del INEGI; sin embargo por el hecho de que este trabajo se aplicará directamente a una de las Direcciones Regionales, en este caso la Centro es oportuno presentar a continuación el organigrama de la Dirección Regional Centro; y de igual forma los objetivos y funciones de cada una de sus áreas.

## 1.5. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION REGIONAL CENTRO



### **1.5.1. DIRECCIONES REGIONALES**

#### **OBJETIVO**

Desarrollar en el ámbito de su competencia los Sistemas Nacionales de Estadística y de Información Geográfica, así como proporcionar los servicios de información, con la finalidad de apoyar los procesos de planeación y toma de decisiones de los sectores público, privado y social.

#### **FUNCIONES**

1. Vigilar la operación, integración y difusión de los programas sectoriales, estatales y regionales relacionados con los servicios nacionales de información, en el ámbito territorial de la Dirección Regional.
2. Planear, vigilar y realizar el levantamiento de los censos, así como de encuestas sociodemográficas en el ámbito de su competencia.
3. Programar y controlar las actividades de captación y procesamiento de la información estadística, geográfica y cartográfica de las entidades federativas que corresponden a su circunscripción.
4. Difundir y procurar la satisfacción de las demandas de los usuarios que requieran los servicios nacionales de estadística y de



información geográfica, así como en materia de informática proporcionándoles la asesoría correspondiente.

5. Planear, organizar y dirigir los mecanismos, sistemas y procedimientos para la divulgación de las publicaciones generadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
6. Promover el desarrollo y fortalecimiento de los servicios estatales a que se refiere la Ley de Información Estadística y Geográfica.
7. Representar al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática ante las autoridades estatales y municipales que correspondan a su jurisdicción, para la ejecución de los programas y convenios en que participen conjuntamente con el Instituto.
8. Administrar los recursos autorizados a la Dirección Regional, conforme a las normas, políticas y demás disposiciones establecidas.

### ***COORDINACION REGIONAL DE ESTADISTICA***

Genera información estadística básica y derivada a través de encuestas en hogares y en establecimientos, así como del aprovechamiento de los registros administrativos y civiles de las instituciones de los sectores público y privado.

## ***SUBDIRECCION DE ESTADISTICAS SOCIODEMOGRAFICAS***

Coordinar y controlar las actividades necesarias para administrar el sistema de información de Estadísticas Sociodemográficas, por medio de Registros Administrativos:

### **HECHOS VITALES**

- Nacimientos
- Defunciones
- Matrimonios
- Divorcios

### **ASPECTOS SOCIALES**

- Relaciones laborales
- Culturales
- Judiciales
- Establecimientos privados de salud
- Suicidios e intentos de suicidio

## ***SUBDIRECCION DE ESTADISTICAS REGIONALES***

Elabora indicadores que permiten calcular el Producto Interno Bruto del Distrito Federal tales como:

- \* Índices de volumen físico
- \* Cuentas de Producción

También genera anualmente

- \* Anuario Estadístico del D.F.
- \* Anuario Estadístico Metropolitano
- \* Cuadernos Delegacionales

### ***SUBDIRECCION DE ENCUESTAS EN HOGARES***

Genera información estadística a través de encuestas por muestreo probalístico, referente a las características particulares, los hogares y los residentes habituales para mantener actualizado el Marco Muestral de viviendas.

### ***SUBDIRECCION DE ENCUESTAS EN ESTABLECIMIENTOS***

Genera información sobre el sector económico de manera mensual, trimestral y anual en los siguientes rubros: Manufacturero, Comercio, Servicios y Construcción.

### ***COORDINACION DE GEOGRAFIA, INFORMATICA Y DIVULGACIÓN***

Coordina y supervisa las actividades del levantamiento de información geográfica , así como la captura y procesamiento de la

información a través del desarrollo de la política informática en la Regional.

También coordina las actividades de Difusión en el ámbito regional.

### ***SUBDIRECCION DE GEOGRAFIA***

Actualiza la cartografía básica y temática.

Realiza estudios y proyectos específicos.

Controla la Red Geodésica en el ámbito regional.

### ***SUBDIRECCION DE POLITICA INFORMATICA***

Programar, organizar, dirigir y supervisar la recepción, almacenamiento, captura y proceso de la información, así como el mantenimiento de instalaciones eléctricas, la supervisión del diseño, desarrollo y explotación de sistemas de información regional requeridos, observando que se cumpla con los programas y normas emitidas por la Dirección General de Política Informática.

### ***SUBDIRECCION DE DIVULGACION***

Programar y realizar las labores de Promoción, Difusión y Comercialización de los productos y servicios de consulta que el Instituto genera en materia de Estadística e información geográfica.

## ***SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA***

Coordina el manejo de los recursos financieros, humanos y materiales asignados a esta Dirección Regional, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por la Coordinación Administrativa del Instituto, con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los programas autorizados.

## ***DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS***

Controla, organiza y evalúa al recurso humano adscrito a la Dirección Regional, a través de las normas establecidas de selección, contratación y **capacitación del personal**<sup>1</sup>, así como otorgar las prestaciones y servicios que requiere el trabajador.

## ***DEPARTAMENTO DE SISTEMATIZACION ADMINISTRATIVA***

Elabora programas de sistematización que apoyen el desarrollo de los sistemas administrativos, a fin de facilitar las actividades de programación, presupuestación, selección, capacitación, pago por servicios personales y de control de bienes materiales.

<sup>1</sup> Este será el departamento para el que se elaborará la propuesta.

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS  
GENERALES**

Programa, organiza, distribuye y supervisa la administración de los recursos materiales y servicios generales que permitan el correcto funcionamiento de esta Dirección Regional.

**SUBDIRECCION DE APOYO TECNICO**

Analiza y evalúa la información estadística, a fin de garantizar su calidad y oportunidad.

**SUBDIRECCION DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACION**

Prepara y organiza la información censal para su captura, procesamiento y tabulación.

Verifica y valida los resultados numéricos provenientes de censos y encuestas.

### ***SUBDIRECCION DE OPERACIONES DE CAMPO***

Supervisa el desarrollo de los eventos censales y de encuestas que realiza la Dirección Regional en Distrito Federal, a fin de que se cumplan las normas y lineamientos emitidos por la Dirección General de Estadística.

### ***SUBDIRECCION DE DIFUSION INSTITUCIONAL***

Planea, programa, coordina y supervisa las actividades de comunicación e información interna de eventos, exposiciones y concertación con los medios masivos de comunicación, instituciones públicas y privadas, académicas y sociales para la difusión y uso de la información estadística y geográfica generada por el Instituto.

### ***COORDINACION ESTATAL***

Coordinar y dirigir las actividades de captación , procesamiento y difusión de la información estadística y geográfica de los Programas Censales y de Proyectos Especiales del Distrito Federal, a fin de promover el desarrollo y fortalecimiento de los servicios estatales de información.

## ***SUBDIRECCION DE CARTOGRAFIA CENSAL***

Actualiza el marco geoestadístico y la integración territorial a nivel regional.

Digitaliza y gráfica la cartografía urbana y rural que sirve de base para los operativos censales y de encuestas.

Asesora en el uso y manejo de la cartografía censal.

---

*Esta información fue tomada del Diario Oficial de la Federación, con fecha miércoles 6 de enero de 1999, así como del folleto ¿Qué es el INEGI? Y del Manual de Organización y Procedimientos del Instituto.*



## **1.6. PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Como resultado de los trabajos realizados por el Instituto se dispone de una amplia gama de productos y servicios que constituyen uno de los principales apoyos para la sociedad, la economía, la geografía, etc.

Entre los principales productos se encuentran los siguientes:

- » Publicaciones
- » Cartas geográficas
- » Fotografías aéreas
- » Imágenes del territorio nacional obtenidas via satélite
- » Discos magnéticos

Los principales servicios son los siguientes:

- » Consulta, a través de una amplia red de bibliotecas y mapotecas, distribuidas en el interior del país, las cuales ofrecen consulta gratuita del material que elabora.
  
- » Ventas de los productos que genera el Instituto.
  
- » Información a través de correo electrónico e Internet.

En el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) con la finalidad de generar y difundir los productos y servicios que respondan a los requerimientos de los diversos sectores de la sociedad, es necesario orientar las formas de trabajo establecidas hasta el momento.

Esto se logrará a través del desarrollo de esa llamada Cultura de Calidad, que involucre a todo el personal, a todas las áreas y a todos los niveles, sobre todo de los mandos que están a la cabeza de esta Institución, para lo cual el Instituto diseñó su propio Modelo de Calidad, en el que se establecen las acciones a seguir para el logro de los objetivos de esta Filosofía de Calidad.

Una de las estrategias a seguir para el desarrollo de esta Cultura es el trabajo en equipo que implica a su vez que haya o se practique una comunicación eficaz y efectiva en un proceso educativo y permanente, pues uno de los valores fundamentales a seguir es la colaboración entre los miembros del grupo de trabajo.

Para tal efecto se está llevando a cabo un Programa de Educación para la Calidad dirigido a todo el personal del Instituto, en el cual considero que hay que reforzar más esta cultura y valores a través de la capacitación a los Jefes de Departamento, Subdirectores y Directores (Mandos Medios), con la finalidad de brindar herramientas claves e indispensables del trabajo en equipo; para lograr lo anterior, hace falta sensibilizar a este tipo de personal al respecto del trabajo en equipo y así valorar esta forma de trabajar; ya que de acuerdo a

este enfoque de calidad, los niveles de mando son los que deben empezar a cambiar, y también son en quienes se encuentra la principal causa de los problemas, sin embargo muchas de las veces niegan ser los responsables de ello delegando la responsabilidad al personal operativo.

A pesar de la capacitación que se ha dado hasta el momento, en la Dirección Regional del Distrito Federal del INEGI los mandos medios siguen orientados únicamente a trabajar como grupo, por lo que las relaciones comunicativas que se dan al interior y al exterior de ellos siguen siendo las mismas: ineficaces y poco efectivas, lo que no permite que se logre el objetivo de trabajar como equipo.

Por tal motivo habría que plantearse lo siguiente:

¿Por qué en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (Dirección Regional en el Distrito Federal) la comunicación entre los mandos medios y el personal operativo no se establece de acuerdo a los planteamientos de Trabajo en Equipo en una filosofía de calidad total, que se logra entre otras cosas a través de un proceso educativo como es la capacitación?

# **CAPÍTULO II**

**MARCO TEORICO  
CONCEPTUAL**

**CALIDAD TOTAL**

## **2.1. CALIDAD TOTAL**

Actualmente la competencia, la globalización de mercados, la apertura comercial, la insuficiencia de recursos económicos, los cambios tecnológicos que se dan día con día, entre otros factores imponen a las organizaciones grandes retos.

Por lo anterior, para que dichas organizaciones enfrenten con éxito los desafíos del entorno nacional e internacional en el ámbito económico, social, político y cultural, deben aprovechar óptimamente sus recursos, deben desarrollar continuamente tecnología, cambiar sus procesos laborales, desarrollar nuevas habilidades, innovar propuestas, modificar actitudes. En pocas palabras deben conformar una visión sólida de la organización.

Por tales motivos para las organizaciones cambiar ya no es una opción o un privilegio, más bien es una cuestión de interés común, pero sobre todo de sobrevivencia. Entonces el futuro de las organizaciones dependerá no sólo de su agilidad para permanecer como tal, sino de su capacidad de cambiar significativamente; es decir cambiar substancialmente el trabajo en sí mismo y en la orientación de la organización basada en la productividad y eficiencia.

En otras palabras, las organizaciones deben ser competitivas y productivas en el contexto nacional e internacional, buscando el

logro de su rentabilidad económica y/o social, para lo cual se desarrollan o retoman diferentes técnicas, herramientas teórico metodológicas y/o modelos de diversas corrientes. Entre ellos se destaca el movimiento de Calidad, por su carácter integral y sistémico.

Este Enfoque de Calidad es hoy en día uno de los mejores medios o estrategias para lograr que las organizaciones públicas o privadas puedan renovarse y asumir nuevos retos.

Por tal motivo es importante señalar que la calidad no es sólo considerarla como una herramienta, sino como una cultura y filosofía del trabajo.

### ***2.1.1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD:***

Por sí misma la palabra calidad significa el conjunto de atributos propiedades de un objeto que permite emitir un juicio de valor acerca de él.

Anterior a la época industrial los juicios emitidos acerca de la calidad versaban sobre el aspecto estético y el prestigio de los artesanos que elaboraban productos. Con la llegada de la Revolución Industrial, los talleres artesanales se convirtieron en pequeñas fábricas de producción masiva, dándose inicio a la evolución de los

procedimientos específicos para valorar y atender la calidad de los productos terminados. Se crea el Departamento de Control de Calidad, el cual a través de la inspección examina de cerca los productos terminados.

Posteriormente, se empieza a introducir el uso de la estadística para no estar revisando uno por uno los productos terminados, se analizan entonces muestras representativas de dichos productos para detectar defectos y corregirlos, es cuando la organización comienza a valorar la calidad como una variable a medir y controlar. Es decir, la calidad está determinada como una herramienta de control.

Al reconocer que todo proceso de producción de bienes y servicios presenta variaciones, los administradores encontraron que controlándolas y minimizándolas en el proceso, se puede controlar y predecir el resultado final. Con este enfoque la calidad se orientó a controlar el proceso productivo.

Tiempo después, la calidad sufre un cambio fundamental, ya que se convierte en la estrategia de la organización, dirigida por el Director General y no por los expertos de calidad, además se inserta una de las definiciones más importantes **"La definición de Calidad la da el Cliente"**, también se inicia el desarrollo del personal con un enfoque hacia la Calidad, del mismo modo se inicia el desarrollo de las habilidades y la armonización del proceso, por medio del establecimiento de la cadena cliente-proveedor.

Una vez iniciado todos estos procesos se presenta o se da la mejora continua de los productos y servicios que ofrece la organización del cliente, se empieza a dar un liderazgo compartido, de esta manera la calidad pasa de ser una estrategia de negocios a un rediseño de la estructura básica de la organización.

También se pretende que el Director General sea el líder del proceso de calidad para lograr que se oriente a desarrollar el capital intelectual de la organización, se buscan nuevas formas para llegar al cliente y la satisfacción del mismo.

Cabe mencionar, que durante la época de la Segunda Guerra Mundial y posteriormente en el Japón fue que algunos investigadores empezaron a elaborar una metodología para el Control de la Calidad e iniciaron el desarrollo de teorías y técnicas específicas para elevar la Calidad, entre los más conocidos están: Edward Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip Crosby, entre otros.

De ellos se desprenden varias definiciones de lo que es la Calidad, pero lo importante es resaltar que todos aportan algo para definirla como la Total satisfacción de los consumidores, es un concepto multidimensional.

El cambio del concepto tradicional de Calidad hacia "**Calidad Total**" se debe a que se tiene que ver la organización como un todo: desempeño, confiabilidad, durabilidad, servicio, efecto estético,



propiedades deseables, calidad perceptible, cumplimiento de estándares, precio y disponibilidad, diseño de sus productos o servicios, selección de los materiales, procesos de producción y por último el sistema administrativo, ventas y servicio después de vender el producto. Es un cambio en el que todos deben comprometerse: la alta dirección, los administradores, y en general todo el personal.

La Calidad Total implica un cambio de mentalidad de toda la personas que intervienen en las empresas e Instituciones, es una nueva cultura, entendiendo esta última como: "La forma de pensar y los modelos de comportamiento que la gente adopta con respecto a la manera de desarrollar su propio trabajo"<sup>1</sup>

Con base en lo anterior podemos definir a la Calidad Total como "una filosofía administrativa que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de la organización, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previniendo el error y haciendo un hábito la mejora constante con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Asimismo, buscan un cambio de valores, creencias y actitudes hacia una Cultura de Calidad"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Gutierrez, Mario. **"Nociones de Calidad Total"**. P. 33

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. **"Calidad INEGI. Manual de Capacitación"**, P. 15

Con base en lo anterior, se puede decir que los principales elementos que se consideran en esta definición son parte de una filosofía administrativa y de la organización, basada en un esfuerzo constante para mejorar siempre el trabajo orientado al cliente sea usuario o consumidor, sustentado en el respeto y la creencia en el ser humano; con un estilo de dirección participativo; buscando el desarrollo permanente de su personal.

### **2.1.2. FILOSOFÍA VALORES Y CULTURA DE CALIDAD.**

Como se ha mencionado la Calidad es una filosofía que busca fundamentar la productividad y competitividad en lo más profundo de la organización, con el cambio de valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen y es donde se involucra un aspecto fundamental: *el de la cultura organizacional de calidad.*

Cultura organizacional implica el conjunto de creencias, valores y demás aspectos normativos de la conducta dentro de una organización, generadores de actitudes en sus integrantes y se refleja en los resultados de la misma.

Con el cambio hacia dicha cultura de calidad se pretende:

- Cumplir con los requisitos establecidos, satisfacer al cliente o usuario de los productos o servicios de la organización, haciendo

bien el trabajo a la primera con claro cumplimiento de sus funciones y tareas.

- Se pretende corregir antes que prevenir errores continuamente.
- Hacer bien el trabajo con base a las tareas y funciones.
- Tener conocimiento de los procesos, productos y servicios, que deberán ser medidos de acuerdo a los estándares preestablecidos.
- Los requerimientos del trabajo cambian constantemente, por las necesidades de los clientes o usuarios internos y externos, por lo que se debe tener un proceso de intercambio constante.
- La colaboración disminuirá la competencia destructiva en las relaciones personales de trabajo.
- Buscar un enfoque administrativo orientado hacia la mejora continua de los procesos, productos y servicios.

### **2.1.3. FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD**

Hasta el momento que se han mencionado las bases de una cultura de calidad, definiciones de Calidad Total, etc., pero es conveniente mencionar qué fundamentos la rigen (cfr. Philip Crosby):<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Crosby, Philip. "Calidad sin Lágrimas. El Arte de Administrar sin problemas". P. 71-98

1) **Cumplir con los requisitos**: El mejoramiento de la calidad se alcanza cuando todo el personal haga bien las cosas a la "primera vez", logrando que los requisitos sean comprendidos con claridad y evitando los obstáculos en el camino de las personas; para ello se debe: Establecer los requisitos que se deben cumplir, suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos y estimular y ayudar al personal a cumplir con esos requisitos.

Con esto se logrará satisfacer las necesidades del cliente o usuario, para lo cual es necesario definir:

**Requisitos.-** Son las condiciones, cualidades y restricciones de un producto o servicio, los cuales debe cumplir el prestador del servicio, que el cliente o usuario desea obtener.

**Cliente o Usuario.-** Es aquella persona u organización que demanda productos o hace uso de los servicios.

Según Crosby los requisitos al igual que las medidas son formas de comunicación.

2) **Administrar con prevención** ya que la mejor forma de solucionar los problemas es evitar que sucedan, entendiendo por prevención llevar a cabo acciones para evitar que un producto o servicio no cumpla con las especificaciones requeridas. Para que la prevención se pueda llevar a cabo se debe tener pleno

conocimiento de los procesos de trabajo, controlar las principales variables o necesidades de trabajo y anticiparse a lo que pudiera salir mal.

El costo más visible relacionado con los criterios convencionales de la práctica de la calidad, reside en el área de verificación, cosa que muchas de las veces es aislada y no se realiza conjuntamente, de esta forma es difícil identificar los problemas que afectan a la empresa antes de que sucedan, sobre todo en las organizaciones que se dedican a brindar servicios.

3) **Cero defectos o trabajo libre de error** será el estándar de realización de los procesos de trabajo. Cero defectos es una meta que es posible alcanzar si todo se hiciera bien, es más que nada una actitud mental de querer hacer bien las cosas siempre a la primera. Cuando no se fomenta el concepto de hacer bien las cosas y se trabaja con la idea de que los errores son inevitables y que el trabajo consiste en controlarlos lo mejor posible, nadie sabe lo que sucederá o no, hasta que las organizaciones ven amenazada su capacidad competitiva.

El estándar de realización es el medio que permite a la organización progresar, puesto que sirve para que todas las personas reconozcan la importancia de cada una de las millones de acciones que realizan. Cuando una organización fomenta entre las personas la idea de no hacer bien las cosas, no se sabe con exactitud que es lo que ocurrirá.

4) **Costo de Calidad** puede traducirse en la medida de la calidad, este costo se da cuando no se asegura de hacer el trabajo bien a la primera vez, y pueden darse en dos áreas:

☉ Cuando no se cumplen los requisitos, hay que corregir procesos de trabajo, rectificar el producto o servicio sobre la marcha, lo cual podría traer como consecuencia:

- \* Perder la imagen ante los clientes.
- \* Desperdiciar materiales y tiempo.

☉ Cuando se cumplen los requisitos, se refiere a que hay que gastar para que las cosas resulten bien; abarca la mayoría de los costos de las funciones profesionales de la calidad, los esfuerzos de prevención y la educación en calidad.

#### **2.1.4. ADMINISTRACIÓN Y PROCESO DE LA CALIDAD**

Para lograr la implantación de una cultura de calidad en las organizaciones es necesario identificar los procesos básicos de administración para la calidad, como lo son: planeación, control y mejora de la Calidad, también son importantes las relaciones cliente-proveedor, el proceso de trabajo y sus elementos, así como las herramientas estadísticas para el control y mejora de la calidad.

Antes que nada es importante definir que es un producto, servicio y proceso, bajo la perspectiva de la Calidad Total:

**Producto:** Es el resultado de un proceso que combina mano de obra, maquinaria e insumos a través del cual se le agrega valor a estos últimos, convirtiéndolos en bienes útiles.

**Servicio:** Es el resultado de una o varias actividades del hombre, que se traducen en un bien que no tiene expresión material.

**Proceso:** Es un encadenamiento de actividades que tienen por objeto la obtención de un resultado final definido (ya sea producto o servicio) realizado por un conjunto organizado de recursos (personas, medios, material, información, procedimiento, etc.).

Cabe destacar que las principales diferencias entre las organizaciones que elaboran productos y que brindan servicios, se encuentra que la mayoría de las veces es más difícil evaluar la calidad del servicio que la del producto.

Se puede definir la calidad en el servicio como la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas del servicio.

La calidad en el producto es el conjunto de atributos que obtienen un cliente en correspondencia a la satisfacción de su necesidad.

La relación cliente - proveedor constituye la base del proceso de administración para la calidad, su objetivo está orientado a satisfacer las necesidades del cliente y trabajar de manera conjunta, buscando la mejora continua.

La administración de la Calidad se reconoce como una filosofía administrativa cuyos principios son la base de la organización.

Esta corriente también se conoce como Total Quality Management (TQM) y trata de mejorar todos los procesos de la organización, sean administrativos, de manufactura, de ingeniería, etc. Sus 3 procesos básicos son:

### **1.- Planeación**

“Es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad”<sup>4</sup>

El propósito es cumplir con las metas establecidas y hacerlo bajo las condiciones de operación. El asunto que requiera la planeación de la calidad puede ser cualquiera, para lo cual es necesario:

- Identificar clientes y sus necesidades
- Identificar las características de calidad resultantes

<sup>4</sup> Aburto Jiménez, Manuel. “Administración por Calidad”, P 31



- Establecer las metas de Calidad que cumplan con necesidades de clientes y proveedores
- Comprobar la eficiencia del proceso

## **2.- Control**

“Permite realizar las metas de calidad durante las operaciones, su finalidad es concluir las de acuerdo con el plan de calidad y vigilar que el proceso opere de manera óptima”<sup>5</sup>

Para ello se debe:

- Seleccionar elementos de control
- Identificar unidades de medición
- Establecer mediciones y estándares de desempeño
- Medir el desempeño real
- Interpretar la diferencia

## **3.- Mejora de Calidad**

Este proceso marca la diferencia entre los niveles anteriores de rendimiento y desempeño, conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planeado para las operaciones”<sup>6</sup>

para esto es necesario:

- Probar la necesidad de mejorar
- Identificar proyectos específicos
- Organizar equipos por proyectos

<sup>5</sup> IDEM, P. 31

<sup>6</sup> IDEM, P. 32

- Planear y realizar el diagnóstico
- Proporcionar soluciones
- Manejar resistencia al cambio

Los problemas con la calidad de los productos o servicios que ofrece una organización, se manifiestan en la falta de satisfacción que estos originan, sin embargo, solo constituyen un síntoma de lo que esta ocurriendo dentro de la misma.

Las empresas de servicio, por lo general, no registran de una manera formal su falta de cumplimiento con los requisitos, como lo hacen las compañías de productos.

Las empresas de servicio destinan el 35% o más de sus costos de operación a realizar cosas equivocadas y a su consecuente corrección.

Si el error del proceder tradicional es tan claro y obvio ¿Cómo se explica que la dirección lo siga aceptando?

Ello es porque la dirección niega ser la causa del problema, esta negativa se basa en que al atacarse problemas específicos, se logran ciertos mejoramientos al azar.

La mayoría de los directivos envían a todos sus empleados a tomar cursos, realizan "programas" destinados a los niveles bajos de la organización; sin embargo el principal obstáculo al mejoramiento, es

sin duda alguna, la terquedad de la Dirección en negar que algo está ocurriendo.

Para que lo anterior no suceda, la organización que desee evitar desorganización, mala comunicación, conflictos, eliminar el incumplimiento de los requisitos, ahorrar una gran cantidad de dinero y mantener sus clientes satisfechos deberá vacunarse con:

- Determinación
- **Educación**
- Implantación

Con base en el segundo aspecto, es importante destacar que bajo este enfoque de calidad la educación “es el proceso por medio del cual todos los empleados adquieren un lenguaje común acerca de la calidad, comprenden las posiciones individuales que desempeñan en el proceso para el mejoramiento de la Calidad y llegan a poseer un conocimiento especial para colaborar”<sup>7</sup>

Por lo anterior, es necesario definir a la educación en otros términos más generales, que no únicamente sean para esta filosofía de calidad:

---

Crosby, Philip *Op. Cit.*, P. 22

“Es el proceso humano social a través del cual se incorpora a la persona (seres humanos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada”<sup>8</sup>

El proceso de educación para la Calidad puede llevarse a cabo con las seis “cés” que menciona Philip Crosby:

1. **Comprensión:** significa percatarse de lo que se necesita y abandonar la forma de pensar con base en criterios convencionales. Esta es la clave para un cambio cultural indispensable para las organizaciones que están decididas a mejorar.
2. **Compromiso:** representa una expresión de dedicación por parte de los directivos en primera instancia y, después de todos los demás. Es la decisión básica de propiciar el cambio cultural. En el caso de los directivos esto se demuestra por medio del ejemplo y por la manera positiva de pensar.
3. **Competencia:** constituye la implantación del proceso de mejoramiento en forma metódica. Todo deberá de tratarse y de aplicarse de tal manera que propicie la modificación cultural. No caben manipulaciones.
4. **Comunicación:** representa el entendimiento y el apoyo completo por parte de todas las persona que integran la organización, incluyendo proveedores y clientes. Sólo se logra cuando la

---

<sup>8</sup> Siliceo, Alfonso. “Capacitación y Desarrollo de Personal”. P 15

organización se asegura de que conocen la posición que desempeñan para propiciar la calidad...

5. **Corrección:** significa eliminar las posibilidades de error al identificar los problemas actuales, indagando cuales son las causas básicas de los mismos. Es sencillo reparar deficiencias, sobre todo aquellas causadas por viejos problemas, pero para eliminarlas se requieren todas las cés que se han mencionado.
6. **Continuidad:** implica recordar siempre como eran las cosas antes y como van a ser de ahora en adelante. Será necesario un constante esfuerzo formal, sin importar como están marchando las cosas."<sup>9</sup>

Y es que precisamente los retos de calidad, productividad y excelencia que tienen las organizaciones se lograrán a través de diferentes procedimientos, medios, herramientas o recursos, uno de ellos es un Modelo Educativo Integral en el cual todos estén involucrados para formar una cultura de identidad organizacional.

El modelo de educación en las instituciones o empresas es: *la Capacitación.*

## **2.2. CAPACITACIÓN**

La capacitación es la función educativa de una organización llámese Institución o Empresa, para lo que se satisfacen necesidades

<sup>9</sup> Crosby, Philip. *Op. Cit.*, P. 194

presentes y se prevén necesidades futuras al respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Según las necesidades de la empresa, la capacitación puede ser de tres tipos:

1. **Capacitación para el trabajo:** este tipo de capacitación se dirige al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso, por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización (capacitación de preingreso, inducción, y capacitación promocional).
2. **Capacitación en el trabajo:** esta forma de capacitación la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. (adiestramiento y capacitación específica y humana).
3. **Desarrollo:** este tipo comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. (educación formal para adulto, integración de la personalidad, actividades recreativas y culturales).

Cabe mencionar que otros autores hacen diferenciaciones entre los términos usados para la capacitación en las organizaciones; sin embargo, la educación es un término genérico que indica la

adquisición de bienes culturales, pero en las organizaciones se habla de conocimientos o habilidades específicas y se emplean otros conceptos, por ejemplo:

◆. Entrenamiento:

“Nombre genérico. Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; el entrenamiento forma parte de la educación”<sup>10</sup>

◆. Adiestramiento:

“Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz”<sup>11</sup>

◆. Capacitación:

“Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”<sup>12</sup>

“Una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Arias Galicia, Fernando. “Administración de Recursos Humanos”, P. 319

<sup>11</sup> IDEM, p. 319.

<sup>12</sup> IDEM, p. 320

<sup>13</sup> Siliceo, Alfonso. *Op. Cit.* P. 25

◆ Desarrollo:

“Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos; capacidad para dirigir, etc.)”<sup>14</sup>

Para efectos de este trabajo se tomará a la capacitación en su sentido integral, ya que las actividades de este proceso son importantes, porque se trabaja con seres humanos, que si bien es cierto que ocupan una posición dentro de la estructura organizacional y tienen asignadas determinadas funciones, también tienen intereses, necesidades, creencias y valores propios, que se deben conocer para que la capacitación dirija sus acciones no solo a satisfacer las necesidades de la organización, sino también a las del personal que pertenece a esa organización, tanto fuera como dentro de ella.

Cuando la organización reconoce que esto es importante se habrá cumplido la misión de la Capacitación, que consiste en "generar procesos de cambio dirigidos al cumplimiento de la misión y objetivos de la organización.....para el mejor cumplimiento de la calidad de vida de las personas, valiéndose de todos los medios que conduzcan al incremento de conocimientos, el desarrollo de

<sup>14</sup> Arias Galicia, Fernando. *Op. Cit.*, P. 321



habilidades y la adecuación de las actitudes en las personas que conforman dicha organización”<sup>15</sup>

Por lo tanto, no se debe considerar a la Capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos, ya que se estaría dando más peso a cubrir las necesidades de la organización

Actualmente en México la Capacitación es cada vez de mayor interés tanto en las empresas públicas como en las empresas privadas, aunque son contadas las organizaciones que han establecido programas permanentes para sus trabajadores, aspecto importante para:

1. Que las organizaciones sienten las bases para tener la preparación necesaria y especializada y así poder enfrentar con éxito las condiciones de la actividades diarias.
2. La capacitación es uno de los mejores medios para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

En este sentido es importante mencionar que la capacitación es sólo uno de los medios para lograr los objetivos de la organización y por lo tanto debe ser tomada como tal y no como el fin último que solucionará todos los problemas.

<sup>15</sup> Pinto Villatoro, Roberto. "Proceso de Capacitación", P.17

## **2.3. MODELO DE CALIDAD TOTAL DEL INEGI**

### **2.3.1. ANTECEDENTES**

Una vez definida la teoría acerca de Calidad Total y Capacitación es conveniente definir específicamente el Modelo de Calidad Total del INEGI y su relación con Capacitación, ya que es aquí donde se ve cristalizada o se ve reflejada toda esta concepción de Calidad Total, en la cual una de las estrategias a seguir es la capacitación; por lo que a continuación se describirá particularmente como se aplica esta teoría en el INEGI y como a través de la capacitación entre otras cosas se logrará la implantación del Modelo que a continuación se menciona:

El proceso de Calidad INEGI no parte de cero, ya que cuenta con bases sólidas que lo fortalecen desde el principio, una de estas bases es el Programa de Modernización Institucional.

Como objetivos estratégicos se contemplan 10 vertientes, que a continuación se explican brevemente:

#### ***I. DESCENTRALIZACIÓN:***

Consistió básicamente en reubicar las oficinas centrales de la Capital del País a la Ciudad de Aguascalientes.

Esto no quiere decir que únicamente fue la reubicación física del INEGI, sino que consistió también en consolidar el proceso de descentralización hacia las 10 Direcciones Regionales y crear permanentemente las 32 Coordinaciones Estatales, reforzando la presencia del Instituto en los niveles locales, a través de la coordinación, concertación e inducción para “la mejor captación, producción y difusión de la información estadística y geográfica, y para la mejor instrumentación de la política informática. Asimismo, fomentar la instalación y fortalecimiento de nuevos esquemas de información”<sup>16</sup>

A través de la descentralización se contribuyó a la consolidación de los sistemas nacionales de información estadística y geográfica de México.

## **II. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO:**

Debido a los rápidos cambios que se viven en el entorno y a la globalización mundial se hizo necesaria la actualización en la infraestructura, sobre todo en el equipo informático y de telecomunicaciones; en general se trató de promover acciones que aseguraran la actualización permanente y sistemática de la infraestructura y equipamiento que requiera el Instituto. También se pretendió homogeneizar las instalaciones del INEGI a nivel nacional, aunque hasta el momento sólo oficinas centrales cuenta con uno de los equipos más avanzados, por ejemplo basta mencionar los

---

<sup>16</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. *Op. Cit.* P.80

siguientes datos: "4. mil computadoras personales, más de 10 centros de cómputo enlazados vía satélite, 12 km. de fibra óptica, 50 redes locales, 65 servidores de archivos; a nivel nacional: 600 equipos GPS, 22 centros estatales auxiliares para cartografía ejidal, 11 centro regionales de cartografía automatizada, sistemas de aeronavegación, cámaras y equipos fotográficas de vanguardia."<sup>17</sup>

### **III. METODOLOGÍAS**

Se realizó una amplia y profunda revisión metodológica para asegurar la actualización sistemática y permanente de tecnología, normas métodos y procedimientos, y de esta manera aprovechar al máximo la informática dentro de la sociedad.

La revisión metodológica dio origen a nuevos proyectos que se orientan a satisfacer los diversos requerimientos de información actual y algunos de ellos son pioneros a nivel mundial.

### **IV. CAPACITACIÓN**

Este objetivo es muy importante, ya que pretende fortalecer el Programa Integral de Capacitación, Formación e Investigación, priorizando las necesidades del Instituto. Esto se logrará a través de procesos de aprendizaje aterrizados en diferentes tipos de eventos

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática "Para el Desarrollo de México. Palabras del Dr. Carlos M. Jarque, Presidente del INEGI" p. 14

de diversas temáticas y niveles que van desde cursos hasta diplomados.

Además también se establecen acciones de adiestramiento para áreas normativas, de administración, para encuestadores, entrevistadores, brigadistas, etc.

## **V. CONCERTACIÓN**

Su propósito es consolidar la presencia del INEGI mediante alianzas estratégicas que promuevan el intercambio tecnológico, metodológico y de investigación; para impulsar los servicios nacionales de información estadística y geográfica y fomentarla a través de una amplia concertación con múltiples sectores de México y el extranjero, como los son comisiones, cámaras, gobiernos estatales, municipales, secretarías de estado, organizaciones, etc.

## **VI. ÁREAS TÉCNICAS**

Se pretende fortalecer las áreas de monitoreo tecnológico, a fin de contar con elementos actualizados de desarrollos mundiales y evaluar entonces su aprovechamiento en el Instituto. Se crearon por ejemplo nuevas áreas con la Dirección General de Contabilidad Nacional, Estudios Socioeconómicos y Precios, la Dirección General

de Cartografía Catastral; se reestructuraron otras áreas, lo que ha permitido cumplir con las funciones encomendadas al Instituto con mayor eficacia.

## ***VII. PRODUCTOS INSTITUCIONALES***

El objetivo de esta vertiente es incrementar y diversificar la oferta de información estadística y geográfica para responder a los requerimientos de información de los diversos sectores de la sociedad (usuarios), lo que se logra a través de la generación de nuevos productos como discos compactos, bancos y bases de datos, productos geográficos, etc.

Lo anterior ha permitido también crear productos didácticos infantiles, productos multimedia interactivos; aunado a lo ya existente anteriormente.

## ***VIII. FOMENTO A LA CULTURA ESTADÍSTICA Y GEOGRÁFICA***

Es decir impulsar esta cultura al público usuario a través de: proyectos que buscan mejorar el servicio público de información, de estrategias de difusión para ampliar el contenido informático, organización de eventos, instrumentación de amplias campañas de comunicación interpersonal y de medios masivos, también se integró

la página del INEGI en el internet; y se fortaleció la red de consulta por mencionar algunas.

Para el personal del Instituto se reforzaron esquemas de Inducción y de capacitación para conocer y promover los sistemas nacionales de información estadística y Geográfica, así como el uso de la informática.

### ***IX. MARCO JURÍDICO ADMINISTRATIVO***

Para elevar la productividad de las distintas áreas, es necesario que las formas de operación sean más flexibles a través de procedimientos administrativos que optimicen el uso de recursos, es decir el Instituto integró un proyecto que busca apoyar el proceso legislativo que brinde al mismo plena autonomía como órgano del estado mexicano.

### ***X. PROFESIONALIZACION DEL PERSONAL***

Con esta vertiente se pretende revisar el Sistema Integral de Profesionalización (SIP), fomentar la calidad de vida de los trabajadores, a través de mecanismos operativos que permitan el *desarrollo del trabajo en equipo* y así fortalecer el desarrollo comunitario.

Los avances realizados en cada una de los 10 objetivos estratégicos o vertientes de acción del Programa de Modernización han contribuido para ubicar al INEGI a la vanguardia mundial en materias sobre todo de información estadística y geográfica, es una de las instituciones más avanzadas en su campo.

Sin embargo, no por tales motivos se debe caer en la autocomplacencia, al contrario, la organización debe ser más emprendedora, lo que implica un mayor esfuerzo y desarrollo institucional.

Por tal motivo se hace necesario establecer un onceavo objetivo estratégico de dicho Programa de Modernización; esta será una nueva cultura en la forma de trabajar: *Calidad Total*.

## **XI. CALIDAD TOTAL**

Este objetivo pretende: "Implantar la filosofía de Calidad Total en los servidores públicos del INEGI y desarrollar un sistema de mejora continua en el Instituto, con la adopción de formas y mecanismos de operación que permitan alcanzar niveles superiores de eficiencia, para brindar mejores productos y servicios a los usuarios, así como fomentar el desarrollo integral de los trabajadores"<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. *Op. Cit.*, P.83



Con esta nueva propuesta el INEGI asume una nueva política, la de Calidad Total, que tiene como lineamiento: "asumir el compromiso de hacer más eficientes los procesos de trabajo, en un marco de mejoramiento continuo, en el que el desarrollo integral de su personal se refleje en la oferta de mejores productos y servicios"<sup>19</sup>

Con base en el concepto de que la calidad es un sistema de administración, que busca con la participación organizada de todos sus integrantes, elevar cualitativamente el desarrollo de los recursos humanos, los procesos productivos y servicios, haciendo de la mejora continua un hábito en el trabajo diario, enfocado a satisfacer los requerimientos de los usuarios; es necesario tener claro que un proceso como este es un reto, ya que la calidad no solo será considerada como una forma más de trabajo, sino como un valor que genera actitudes y comportamientos, que se refleja no únicamente en el ámbito laboral, sino también en el personal.

Por lo tanto el personal que labora en el INEGI debe adquirir y desarrollar conocimientos y habilidades necesarias en sus labores para entonces poder transitar hacia el mejoramiento continuo.

Para concretar los objetivos propuestos tanto en el Programa de Modernización Institucional, como en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 el INEGI definió la estrategia general del proceso

<sup>19</sup> IDEM, P. 53

diseñando un Modelo de Calidad, que permitirá conocer la situación actual en la que se encuentra y a la que se desea llegar, conociendo también los pasos que se darán.

En el Modelo se presentan las acciones a realizar en este proceso de Calidad; y con la puesta en marcha del mismo se pretende alcanzar mayores niveles de efectividad y productividad, para atender los requerimientos de los usuarios de información estadística y geográfica.

A continuación se presenta y describe en Modelo de Calidad que diseño el INEGI.

### **2.3.2. FASE PREPARATORIA**

Se constituyó formalmente el Consejo Directivo de Calidad, el cual está integrado por el Presidente del INEGI, Directores Generales, Directores Regionales y un Secretario Ejecutivo.

La función principal de este consejo es diseñar, definir e implantar la estrategia general del proceso de calidad institucional.

Como parte de las acciones que se llevaron a cabo en esta fase, referentes a calidad total se encuentran las siguientes:

- Extensa investigación bibliográfica.
- Participación en conferencias, seminarios y congresos.

- Visitas a empresas e instituciones que trabajan bajo esta filosofía.
- Reuniones con expertos.
- Análisis de enfoques y principios para implantar un programa de mejora continuo.
- Evaluación de propuestas.
- Participación en seminarios por parte del consejo directivo.

Lo anterior sirvió como base para tener un amplio panorama acerca de los aspectos a considerar en el modelo de Calidad Total, obviamente tomando en cuenta las características propias del Instituto.

### ***2.3.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA***

La planeación es un proceso básico que determina los objetivos del proceso de Calidad, además de que se plantea cómo se van a lograr dichos objetivos; es decir el qué y el cómo se va a llegar a un proceso de calidad.

Entonces, a través de la planeación estratégica se define la orientación que seguirá la Institución en cuanto a esta forma de trabajar, además en esta etapa se define la misión y la visión que toda filosofía de calidad debe proponer, dándole así dirección y propósito a las acciones, lo que trae como consecuencia que la organización funcione y responda a los cambios que se originan.

En pocas palabras la Planeación Estratégica ayuda a adquirir un concepto claro de la institución, a través de elementos que permitan definir la misión y la visión de la organización; como lo son objetivos claros y comprensibles, análisis de la situación real de la Institución, diagnóstico de factores internos y externos; identificando fortalezas y debilidades, de lo cual se derivan las siguientes:

- Desarrollo integral de sus trabajadores.
- Actualización, Capacitación y Desarrollo Tecnológico.
- El valor de pertenencia institucional.
- Realización del quehacer institucional con el mayor grado de efectividad y productividad.
- Mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios.
- Satisfacción de requerimientos de información estadística y geográfica de los usuarios.
- Fomento a la cultura en materia de información estadística y geográfica.

Con base en esto se formularán estrategias específicas a seguir, considerando elementos que son claves para lograr esta transición.

1. El personal que labora en el Instituto.
2. La satisfacción plena de los clientes y usuarios de la información, ya sean internos o externos.

Se puede decir entonces, que la razón de ser de la organización es el punto de orientación de las metas y objetivos, tomando en cuenta

los programas y proyectos que se realizan a partir de las siguientes preguntas:

¿Qué somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Para qué lo hacemos?, las cuales dan como resultado la misión del INEGI:

“Brindar el servicio público de información estadística y geográfica y promover el uso de la informática, para contribuir al bienestar social, al crecimiento económico al desarrollo democrático y al fortalecimiento de México”<sup>20</sup>

La visión entonces es la proyección a futuro de la Institución, esto se define en torno a las siguientes preguntas: ¿Cómo nos vemos en el futuro?, ¿Hacia a donde queremos ir? y ¿Qué medios nos llevarán?, conformándose así la visión del INEGI:

“Mantener a la vanguardia, mediante procesos continuos de actualización e innovación, la política informática y los Sistemas Nacionales de Información Estadística y Geográfica de México, para su pleno aprovechamiento por los múltiples sectores de la sociedad”<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. “Folleto de Inducción a la Calidad”. P.31

<sup>21</sup> IDEM, P. 32

### **2.3.4. SENSIBILIZACIÓN**

Su principal objetivo fue que el personal se involucre de manera activa en el proceso de Calidad, que tomará conciencia de lo importante de su participación y colaboración.

Lo anterior se iba a lograr en un primer momento a través de una campaña de difusión permanente en torno a los conceptos y fundamentos de la calidad, donde se desarrollaron una serie de acciones para dar a conocer el proceso que venía en puerta, estas acciones fueron:

1) Utilizar tres formas de comunicación:

- Escrita
- Interpersonal
- Audiovisual

1) Emplear diversos medios para cumplir los objetivos propuestos como folletos, trípticos, carteles, videos, exposiciones, artículos publicados en promoción y comunicación del Instituto.

2) Difusión de mensajes a través de diferentes medios de comunicación.

Posterior a esto se conformaron los Comités de Calidad, tanto en unidades centrales como en Regionales, en donde el órgano rector es el Consejo Directivo, que a su vez tiene un soporte operativo para la

coordinación, promoción, supervisión y desarrollo del proceso de calidad.

Dichos comités están integrados por el Presidente, Secretario Técnico y los Vocales y sus funciones fueron definir las líneas de acción a seguir.

Como puede observarse se pretendió que este proceso fuera de una cobertura general, yendo de lo general a lo particular y donde lo particular a su vez retroalimentaría a lo general y viceversa.

Pero como se iba a lograr esto: a través de un proceso de capacitación dirigido a los comités de calidad, cuyos objetivos fueron los siguientes:

- Adquirir conocimientos básicos en materia de calidad.
- Identificar propósitos metas y valores del proceso de calidad.
- Conocer de manera clara sus funciones y como participan en este proceso.

Cabe señalar que en etapas posteriores este esquema involucraria a todo el personal del Instituto, a través de acciones como la participación directa del titular de cada una de las áreas y con instructores internos como apoyo.

Fueron los titulares los responsables de transmitir de manera directa los conceptos a su personal inmediato; y así sucesivamente hasta

llegar a todos los mandos medios del Instituto y posteriormente con los instructores internos al resto del personal.

### **2.3.5. PLAN MAESTRO DE CALIDAD**

En esta etapa el consejo directivo diseña, define, establece y jerarquiza las estrategias y líneas de acción que habrán de implantarse para lograr el proceso de calidad, lo que permitirá aplicar las políticas necesarias que conduzcan a un proceso de mejoramiento continuo, para su realización se deben tomar en cuenta elementos del Plan Estratégico.

Los insumos para elaborar este plan maestro serán los siguientes.

⇒ Encuesta de Clima Organizacional:

Se tomó una muestra representativa, se pretendió dar cuenta de la diversidad de características y propiedades de la Institución; así como la forma en que el personal interactúa con ellos. Los temas considerados fueron: objetivos, flexibilidad, responsabilidades, *espíritu de equipo*, estándares y reconocimiento.

Estos temas fueron determinantes para el desarrollo de la calidad, ya que la efectividad de estos aspectos reflejan el clima laboral en las actividades cotidianas.



⇒ Diagnóstico por áreas y temas.

Es un análisis e identificación de variables relevantes, en donde se sustentan las estrategias para la realización de objetivos y metas del plan estratégico. Su finalidad fue identificar las áreas y temas de mayor atención o peligro y así tomar las medidas correspondientes de implementación, prevención o corrección, a través de sesiones dinámicas en las distintas unidades centrales y regionales.

Los temas considerados fueron:

1. Recursos Humanos
2. Capacitación
3. **Comunicación**
4. Estructuras
5. Dinámica Tecnológica
6. Atención al Usuario
7. Calidad de Productos y servicios
8. Sistemas administrativos
9. Productividad
9. Calidad de vida en el trabajo<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. *Op. Cit.*, P.105

Con base a estas dos acciones (estudio del clima organizacional y el diagnóstico por áreas y temas) el Plan Maestro, fue definido comprendiendo los siguientes puntos:

1. Establecimiento de políticas de Calidad en el INEGI
2. Definición de prioridades y objetivos
3. Velocidad y énfasis
4. Estructuración del programa de capacitación
5. Establecimiento de responsables
6. Definición de los sistemas de aseguramiento de calidad
7. Consideración de aspectos relativos a la calidad de vida
8. Indicadores de avance del plan

### **2.3.6. IMPLANTACIÓN**

Es poner en marcha las acciones del Plan Maestro de Calidad de la Institución, pero no solo es la puesta en marcha, sino también buscar mecanismos que permitan asegurar el proceso, buscando también la mejora continua.

Se consideraron las prioridades del Plan Maestro, llevándose a cabo las siguientes acciones:

- 1) Capacitación específica en Calidad acerca de conceptos, técnicas y herramientas, de acuerdo a los niveles y funciones que se desempeñan.

## 2) Reforzamiento de la difusión de la calidad.

Del mismo modo, una serie de cursos integrados en un Programa de Capacitación, dirigidos a los diferentes niveles y funciones del personal, los cuales tiene como objetivo aplicar lo aprendido al término de cada evento en las áreas de trabajo para mejorar sus procesos, solucionar problemas y optimizar las actividades diarias.

Es importante resaltar el énfasis que se le dio a la evaluación de capacitación, ya que debía convertirse en una fuente de motivación y no quedarse como muchas de las veces en pura teoría ocasionando frustración en la gente por no poder aplicar lo aprendido en la realidad.

A través de un proceso de capacitación se pretende desarrollar la Cultura de Calidad, crear un lenguaje común y una comunicación eficaz y efectiva; así como brindar al personal metodologías y herramientas para identificar y resolver problemas de trabajo.

La comprensión de las necesidades de clientes internos será el punto de partida de la capacitación en Calidad; por lo tanto se deben satisfacer los requerimientos y especificar los atributos de calidad en los servicios, así como la forma de evaluarla por medio de ciertos parámetros.

Como ya se mencionó anteriormente lo deseable es que se ponga en práctica lo aprendido durante este proceso de capacitación, por lo que los temas principales del programa son:

### ***Trabajo en equipo:***

Toda organización que desea trabajar o que trabaja con calidad y con desarrollo de personal, debe considerar como algo muy importante el rol de líder para trabajar en equipo, en donde el factor comunicación juega un papel importante.

La calidad de los resultados y de los cambios dependerá en gran medida de la calidad del liderazgo que se ejerza, por lo tanto los mandos medios serán los responsables de que en sus áreas se trabaje verdaderamente en equipo.

La mayoría de los expertos que hablen sobre este enfoque de Calidad Total se refiere al líder ( en este caso los mandos medios) como la causa, el motor de los procesos de trabajo en equipo, primero y último responsable de la calidad de la organización.

Sin embargo no todo el proceso de calidad dependerá de los mandos medios, se requiere también una estructura bien planeada donde se:

- "Estimule y rete el desarrollo mental de cada uno de los miembros de la Institución.
- Provoque la continua generación de conocimientos.

- Asegure que cada nueva experiencia, sea incorporada y compartida en toda la Institución.”<sup>23</sup>

La flexibilidad y rapidez con que están trabajando actualmente las organizaciones obligará a los líderes a desarrollar nuevas habilidades de trabajo en equipo, que aunadas a las ya conocidas permitirán generar cambios verdaderos.

Cabe señalar que la verdadera esencia de trabajo en equipo no ha cambiado, lo que evoluciona es la forma de hacerlo.

Si se quiere mantener la visión del Instituto y alcanzar la visión, se deberán desarrollar líderes de calidad para trabajo en equipo, los mandos medios deberán generar cambios que los conduzcan a trabajar en equipo y deberán reconocer varios factores que influirán para que esto se logre:

### ***Enfoque en el servicio a usuarios:***

Este enfoque se manifiesta en lo que el cliente o usuario obtiene de la calidad de un producto o servicio, a través de la satisfacción de sus necesidades haciendo uso de él. Dicho producto o servicio es de calidad cuando soluciona los problemas de los usuarios.

Un aspecto clave para asegurar la utilidad de este enfoque hacia el cliente o usuario es satisfacer o aún mejor rebasar las expectativas

<sup>23</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. *Op. Cit.*, P.114

de los usuarios con respecto al Instituto, ya que se deben determinar muy claramente los requerimientos y expectativas de los usuarios.

Lo anterior se logrará investigando lo que el cliente o usuario necesita, a través de: programas de retroalimentación con los usuarios, tanto internos como externos; sondeos a los usuarios; y por medio de la evaluación del desempeño del personal que establece el primer contacto con el cliente o usuario.

### ***Ciclo de vida con los clientes:***

Toda relación entre cliente o usuario en la organizaciones consta de 4 etapas que señalan el objetivo de cada una de ellas:

1. Crear una imagen positiva de la organización.
2. Desarrollar una relación estable con los clientes o usuarios.
3. Lograr la venta del producto o servicio, al grado de cumplir con los requerimientos y necesidades del cliente.
4. Seguir utilizando los servicios del cliente, por haber brindado un servicio de calidad.

### ***Administración de procesos:***

Busca optimizar el proceso, haciendo más eficientes las etapas, con la eliminación de aquellas, que ocasiona tiempo improductivo al proceso.

## ***Utilización de Técnicas y Herramientas de Calidad:***

Como en todo proceso debe haber medición del mismo, de igual forma hacer uso de diferentes técnicas y herramientas de calidad, tales como: herramientas estadísticas básicas y generales, parámetros competitivos, identificación y solución de problemas de trabajo, trabajo en equipo, análisis de procesos, reingeniería, etc; obviamente este uso será conforme al nivel y funciones realizadas.

Aunque no se debe olvidar que lo más importante en todo proceso de calidad es la satisfacción del cliente y/o usuario, por lo tanto hay que obtener una serie de indicadores que permitan replanear las diferentes estrategias para corregir o mejorar el proceso.

La tarea entonces de los líderes (mandos medios) es medir el avance del proceso.

## ***Mejora Continua:***

Para poder solucionar los problemas que se presentan en las organizaciones, ya sean permanentes o esporádicos es necesario el mejoramiento continuo. Para los problemas permanentes es mejorar el nivel de desempeño anual, ya que como ocurre durante un período largo debe haber la posibilidad de la mejora continua; para los problemas esporádicos es tomar medidas correctivas para refinar

procesos, atacando inmediatamente el control de los mismo y sobre todo recibiendo atención inmediata.

### **2.3.7. DESARROLLO**

Como en todo proceso es necesario conocer los avances y determinar resultados tangibles.

En esta etapa la mejora continua ya no solo es una herramienta que se usa en el proceso; es ya una forma de trabajo, lo que pretende que la Institución sea más eficiente y productiva.

En esta última etapa se hace un seguimiento efectivo del Proceso de Calidad, así como de los proyectos que se contemplan, los encargados de ello son el Consejo Directivo y los Comités a través de sesiones periódicas en grupo para evaluar e instrumentar medidas correctivas de las aportaciones de los diferentes grupos.

Finalmente, en esta etapa es necesario evaluar y controlar el Modelo, los proyectos del proceso y las aportaciones de los grupos de trabajo.

El reconocimiento a las aportaciones podría ser intrínseco o extrínseco, según los siguientes factores a mejorar:

- \* Los procesos productivos



- \* Sistemas o procedimientos administrativos
- \* Medio ambiente (físico o de trabajo)
- \* Relaciones interpersonales
- \* Eficiencia en el servicio interno o externo.

Todo proceso de cambio que deseen llevar a cabo las organizaciones, se debe considerar en un primer momento el diseño de una estructura que les permita llevar los objetivos que se pretendan lograr, por ejemplo el modelo que se describió; posteriormente se deben instrumentar las acciones a través de un programa de formación y educación continua.

Por tal motivo el INEGI diseñó su estrategia enfocada a un proceso de capacitación que comprendió dos etapas, en dos direcciones diferentes:

- a) Dirigido a los Comités de Calidad
- b) Dirigido a los mandos medios y al personal técnico-operativo

Se planeo iniciar estas acciones con sesiones de inducción y sensibilización, cuyo propósito fue que el personal conociera los conceptos, características y estrategias del Proceso de Calidad; así como su participación en el mismo, identificando las metas y valores de este proceso.

- a) Promover entre los trabajadores del INEGI acciones de planeación en cuanto a su actividad laboral, con un enfoque de calidad;

poniendo especial atención en los productos que generan y en los servicios que brindan.

b) Reforzar la orientación del personal hacia el servicio para identificar claramente quienes son sus clientes o usuarios y que requerimientos tienen, haciendo especial énfasis en los clientes internos.

c) Motivar al personal para que *trabaje en equipo*, reconociendo la importancia y dinámica de este.

## **2.4. DE GRUPO A EQUIPO DE TRABAJO**

Para implantar un Modelo de Calidad Total como el que ya se describió dentro de una organización se requieren muchos esfuerzos, recursos, procedimientos, lineamientos, disposición, actitudes ante el cambio, etc. En general los principios y la filosofía administrativa de la Calidad Total tienen validez universal, el principal problema que enfrentan las organizaciones es llevarlos a la práctica real, ya que implica pasar de una cultura tradicional de trabajo a una nueva cultura de calidad, donde entre otras cosas destaca el transitar del trabajo individual dentro de determinado grupo a trabajar en equipo, por lo que se considera una herramienta para el logro de las metas propuestas.

La conjunción de esfuerzos individuales y el desarrollo del potencial humano promueven la innovación, la creatividad y el cumplimiento de los retos y objetivos para el crecimiento, la productividad y la competitividad de las mismas; sin embargo el grupo como primer manifestación del trabajo colectivo, parece no dar una respuesta adecuada a las demandas que las organizaciones requieren.

Para una organización que trabaja bajo una filosofía de calidad, todas las aportaciones son valiosas, tanto individuales como grupales, por lo que se deben crear condiciones para que los grupos transiten a equipos efectivos de trabajo.

Lo anterior no quiere decir que una Institución que labore integrada por diferentes grupos esté trabajando mal, o que sus procesos de trabajo no les permiten obtener productos de calidad, o brindar servicios con calidad; de hecho las organizaciones trabajan en su mayoría por grupos y todo el personal pertenecen en un principio a un grupo natural de trabajo, definido como: "Un conjunto de personas con diferentes características y funciones que interactúan unas con otras directamente, que se perciben así mismos como un grupo, y persiguen objetivos y metas comunes reportándole a un jefe"<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. "Manual Compromiso con la Calidad". P. 45

Más bien lo que se pretende es una forma de trabajo diferente, la cual permita cumplir con los objetivos individuales, grupales, departamentales e institucionales, que den respuesta adecuada a las demandas de actualización e innovación

Los equipos de trabajo aparecen en las organizaciones para enfrentar un entorno cambiante, así como para satisfacer las necesidades de las personas que forman parte de ese entorno; cambios principalmente en la planeación y distribución de tareas, autoridad y responsabilidades.

Para que un grupo transite a equipo tiene que vivir un proceso de desarrollo en el que compartan objetivos, metas y generen interacciones que den resultados y satisfacción laboral.

El equipo de trabajo, a diferencia del trabajo en grupo, implica la formación dinámica de sus integrantes dirigidos hacia tareas y logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece auténticas relaciones interpersonales o humanas.

En este sentido, las relaciones humanas son importantes para lograr que un grupo llegue a ser equipo ya que a través de ellas se establecen interacciones entre los miembros, dichas interacciones constituyen lo que son las relaciones humanas que "consisten en el arte de llevarse bien con los demás interactuando entre dos o más

personas, lo que le permite al individuo conocerse a sí mismo y a los que lo rodean."<sup>25</sup>

Entonces si las relaciones humanas se enfocan a estudiar vínculos, tratos e interacciones entre las personas, se pueden encontrar diferentes tipos de ellas:

- *Relaciones humanas agradables*: se presentan cuando las interrelaciones personales se dan en un ambiente cordial y amable.
- *Relaciones humanas indiferentes*: se dan cuando las interacciones que establecemos carecen de interés para los demás.
- *Relaciones humanas desagradables*: se dan cuando las interacciones que se establecen se enfrentan a situaciones de desprecio o no agradables con las demás personas.

Un grupo transita a ser equipo cuando las personas que lo integran se fijan o prestan atención tanto a la tarea (función u ocupación de la vida del grupo), como a la forma en que se relacionan dichos miembros.

El equipo de trabajo es una manifestación del trabajo colectivo, que surge básicamente como una unidad administrativa, tendiente a

---

<sup>25</sup> Sfera, Adam, et. Al. "Personalidad y Relaciones Humanas", P. 8

modificar la forma de trabajo, no a las personas, cambiando la forma de administración tradicional, los cambios pueden darse en la planeación, distribución de tareas, responsabilidades, formas de comunicación, etc.

La etimología de la palabra "equipo" proviene del escandinavo *skip*, que significa barco y del francés *equipage*, término que designa a la tripulación; por lo cual bajo estas acepciones se entiende al equipo como un conjunto de personas muy bien organizadas para cierto trabajo.

Este conjunto de personas realizan una obra en común, e implica un vínculo, un objetivo común y una organización.

Por lo tanto *vínculo, unión y organización*, son aspectos básicos para la conformación de un equipo, además de:

**Actitud psicosocial:** consiste en pasar del trabajo individual al trabajo en equipo, es proponerse para pasar del YO al NOSOTROS, cosa difícil ya que "hemos sido estructurados mental y psicológicamente dentro de una cultura social eminentemente individualista. Todo el sistema ha girado reiteradamente alrededor de un esquema que busca la prevalencia del individuo sobre el grupo, promueve la competencia personalista y premia el triunfo de una

persona sobre las otras, muchas de las veces sin detenerse a valorar el precio de tal triunfo y ni siquiera a mirar los medios utilizados.”<sup>26</sup>

Lograr sensibilización hacia el bien común es una de las primeras tareas para las organizaciones que quieran trabajar con equipos, lo cual no implica el sacrificio de la individualidad de cada persona, cuando esto sucede se llega a un extremo de “heroísmo” por la comunidad. El valor propio de la persona es indispensable para los resultados finales.

**Actitud positiva de pensamiento:** Se debe tener en cuenta que muchas de las veces se carece o no se da el reconocimiento a las ideas de otras personas, lo que lleva a querer imponer en todo momento el punto de vista propio, valiéndose de la idea de que esas ideas propias son las mejores.

De no modificar estas actitudes de soberbia mental, es difícil el trabajo con otras personas que también tienen las mismas ideas.

**Participación:** Casi todo el esquema del trabajo en equipo se basa en el concepto de participación, refiriéndose a lo que es el poder, la autoridad o el liderazgo, en una forma de trabajo en grupo o tradicional, estos aspectos recaen en el jefe; lo que se pretende es “compartir el poder con los colaboradores, dándoles participación en

<sup>26</sup> Cuervo Castañeda, Mario. “El Trabajo en Equipo y la Sinergia”, P.40

la planeación y demás etapas del proceso, a cambio del compromiso que ellos asumen y que se traduce en una mejor ejecución.”<sup>27</sup>

La fuerza de la petrificación es de naturaleza intrínseca, pues el ser humano se inclina hacia lo que es parte de sí mismo.

Participar es ser parte de un todo, y dentro de un equipo no hay que conformarse a que el jefe informe a sus colaboradores los planes y proyectos, la participación entonces debe ser efectiva e involucrarse en el proceso aportando ideas, opiniones; y contribuyendo a la toma de decisiones y a la realización de lo que se pretende.

**Solidaridad**: “Es el mecanismo que permite conocer, comprender y actuar frente a la necesidad de los otros miembros del grupo.”<sup>28</sup>

No debe quedarse en el terreno del querer hacer las cosas, del deseo, ni en simples palabras; se debe llegar cien por ciento a la acción.

Una persona egoísta, es incapaz de hacer algo a favor del otro, por lo que es difícil que llegue a formar parte de un equipo de trabajo, se debe procurar hacer un espacio para interesarse por los compañeros, lo cual no quiere decir que estén de acuerdo en todo lo que dicen, al contrario dependiendo de las diferentes ideas y necesidades se da la solidaridad. Cuando se establece este principio de solidaridad se

<sup>27</sup> IDEM, P. 45

<sup>28</sup> IDEM, P. 46



logra la convicción del servicio por el servicio mismo, sin ligarlo a la esperanza de una recompensa o retribución personal.

**Comunicación:** se ha mencionado ya que la participación es aspecto indispensable para el trabajo en equipo, pero sin comunicación no hay participación posible.

La comunicación es factor fundamental para las relaciones interpersonales y para el trabajo en equipo. La sinergia se produce como consecuencia de la actitud positiva hacia el equipo, pero la materialización de tal actitud se logra en gran parte mediante la comunicación." Poco gana un equipo con tener los mejores elementos individuales si no hay entre ellos todo un proceso de comunicación que los ponga en contacto, que permita el intercambio de conocimientos, experiencia, opiniones, instrucciones y, por supuesto, sentimientos, sensaciones, reacciones, etc."<sup>29</sup>

Cabe señalar que en relación a la comunicación que se establece para dar o recibir instrucciones, se refiere a la comunicación jerárquica y que incluye entre otras cosas instrucciones de trabajo y corresponden a: "comunicaciones que encierran órdenes específicas relacionadas con la tarea. En general en las organizaciones se da prioridad a este tipo de comunicación, equivalen a las

comunicaciones operativas y representan a las acciones que se ordenan luego de haberse tomado las decisiones.”<sup>30</sup>

Las instrucciones sobre la tarea se comunican al personal que desempeña determinado puesto mediante órdenes o indicaciones directas, sesiones de entrenamiento o manuales; el objetivo de esta comunicación es asegurarse que el personal desarrolla sus funciones o tareas dentro de los rangos esperados.

Con relación a lo anterior, se da lo que es la comunicación para dar información y se refiere a la comunicación que establece el subordinado con el jefe, únicamente en función con el cumplimiento de su tarea; con cierta frecuencia este tipo de comunicación se maneja en forma muy pobre y débil.

Sin duda alguna la jerarquía afectará la comunicación de toda estructura organizacional, por lo que las personas que ocupan puestos de mando al interior de las mismas, se deben preocupar no sólo por establecer dicha comunicación para dar órdenes e información relacionada con las funciones que se desempeñan; hay que procurar establecer comunicación que vaya más allá de esto; sobre todo si se pretende lograr el trabajo en equipo.

---

<sup>30</sup> Bertoglio, Oscar Johansen, *“La Comunicación y la Conducta de la Organización”*, P.159

La importancia decisiva de la comunicación contrasta seriamente con la dificultad en conseguirla, pese a las prevenciones y advertencias que frecuentemente se hacen en todos lados. Por lo que es necesario tener una actitud favorable de comunicación, ya que muchas veces se ignora la necesidad de transmitirla a otras personas que requieren de ella para poder hacer bien su trabajo. Hay que comprender la necesidad de esa persona a través de la empatía, para ello esta comunicación ha de ser:

- Dosificada
- Codificada
- Con retroalimentación
- Concreta
- Adecuada
- Util
- Solicitada
- Descriptiva
- Oportuna
- Correcta
- Sin barreras

**Colaboración**: una de las consecuencias lógicas de la solidaridad es la colaboración. Esta palabra esta formada por dos palabras: De la raíz latina "labor", que significa trabajo, y el prefijo "CO", que denota unión o compañía, y que le da sentido a una inmensa

cantidad de palabras como: cooperación, copropietario, contribución, comunicación. •

Entonces la colaboración es esencial para el trabajo en equipo, la cual tiene la función de derribar esas barreras de individualismo que se dan generalmente en las organizaciones.

La colaboración se refiere más que nada a la mutua ayuda, en donde todos puedan participar activamente en determinada tarea normalmente asignada a otra persona, y hacerlo cuando esa tarea lo requiera por tiempo (urgencia), o cuando simple y sencillamente así se requiera.

Después de conocer los aspectos importantes en el trabajo en equipo, es necesario definir qué es, bajo la perspectiva desde la Calidad Total:

El equipo se define como: "Un grupo de personas que han podido adquirir un conjunto de características que les permiten ser altamente eficaces en el logro de resultados, muy eficientes en el aprovechamiento de sus recursos y logran la plena satisfacción y desarrollo de sus integrantes"<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. "Manual Compromiso con la Calidad". P. 49

Crear equipos implica realizar acciones para identificar barreras y derribarlas así como cambiar comportamientos indeseables por otros que puedan llevar a un desempeño óptimo.

A continuación se mencionan las principales diferencias entre grupo y equipo:



<b>GRUPOS</b>	<b>EQUIPOS</b>
⊗ No hay evidencia de que el grupo comprenda y acepte el objetivo común	⊕ Comprensión, aceptación y compromiso con el objetivo.
⊗ Posición individualista hacia el reconocimiento personal.	⊕ Alta orientación hacia la tarea y el logro de resultados comunes por alta motivación.
⊗ No se escuchan entre sí, las ideas son ignoradas y existe temor a la crítica, los sentimientos e intenciones personales se ocultan.	⊕ Practican la comunicación franca y honesta con apertura hacia la exposición de ideas y sentimientos.
⊗ La crítica crea situaciones de tensión, tiende a ser destructiva e implica hostilidad personal.	⊕ Apertura de la crítica constructiva, ausencia del ataque personal.
⊗ Participación restringida y limitada para desarrollar y aplicar nuevas ideas	⊕ Ampla participación en la deliberación y ejecución, alentando el desarrollo de las habilidades
⊗ Se evade o suprime el conflicto por imposición, pero no se soluciona.	⊕ Reconocimiento del conflicto como un aspecto normal de la interacción, se enfrenta el conflicto.
⊗ Mínima participación en las decisiones, por lo tanto tienden a ser confusas.	⊕ Toma de decisiones por consenso más que por imposición.
⊗ Predominio de un espíritu de competencia, en el sentido de ganar contra perder.	⊕ Predominio de conductas de apoyo y colaboración entre los miembros.

⊗ Las acciones generalmente se producen prematuramente, antes de examinar las causas.	⊗ Los problemas se analizan buscando sus posibles causas para crear y ponderar alternativas de solución.
⊗ Predominio del liderazgo del jefe, fundamentado en el puesto formal.	⊗ Se asumen conductas de liderazgo e influencia compartida y móvil.
⊗ El clima laboral puede llegar a reflejar desconfianza, desinterés, monotonía y tensión.	⊗ Prevalece un clima laboral de confianza; relajado y espontáneo, pero sin negar la disciplina.
⊗ No se da la retroalimentación necesaria, muchas de las veces se evade responsabilidad de hablar y mejorar el desarrollo del grupo.	⊗ Valoración y retroalimentación constante de los avances de tareas y del desarrollo en interacción grupal.
⊗ Se resiente o desconfía de los trabajadores que conocen su trabajo mejor que el líder.	⊗ Busca personas que quieran sobresalir y que puedan trabajar constructivamente con los demás. El papel es motivar y propiciar estas conductas.

Como puede reflejarse el trabajo en equipo es un proceso colectivo, no lo puede realizar una sola persona, se debe buscar la interacción para estimular un estado que supere el aporte de cada miembro o la suma de ellos, es decir el todo es mayor que la suma de sus partes.

El trabajo en equipo exige un aporte individual, estar informado y respeto mutuo. No se puede imponer por orden de la autoridad, ya que se caería en una contradicción con lo mencionado anteriormente.

El proceso de pasar de grupo a equipo de trabajo no es fácil, pero los objetivos deseados si se establecen claramente:

- "Productividad alcanzada colectivamente.
- Creatividad e innovación obtenidas tanto por hacer las cosas bien, como por hacer las cosas que se deben hacer.
- Satisfacción de los miembros del equipo"<sup>32</sup>

De esta forma es necesario ubicar cómo o de qué manera se dan las relaciones entre los miembros del grupo y cuál es el papel que deben desempeñar; para ello es conveniente ubicar al igual que en el grupo de trabajo las dimensiones en las que se producen dichas interacciones:

### **TAREA O CONTENIDO**

Son los objetivos y metas por lograr, los problemas a resolver para que un grupo llegue a ser equipo y de esta manera tenga un funcionamiento eficaz en las tareas que debe realizar. Para lograr esto, hay que considerar lo siguiente en cuanto a objetivos y metas a cumplir:

- Que sean específicas para cada caso o situación.
- Que estén fijadas en términos precisos y medibles, que sirvan como indicadores de éxito.
- Que se relacionen unas con otras

<sup>32</sup> Blake Robert, et. Al., "¿Cómo Trabajar en Equipo?", P. 11

- ☉ Que sean conocidas por todos los que estén implicados en su realización

### **PROCEDIMIENTO:**

Son los pasos que deben darse y la forma en que hay que llevar a cabo los objetivos y metas a cumplir, buscando la estandarización y la simplificación de sistemas de trabajo.

Los procedimientos pueden considerarse como: "conjuntos de operaciones ordenadas en la secuencia cronológica que requiere la forma sistemática de hacer determinados trabajo"<sup>33</sup>

### **PROCESO SOCIOAFECTIVO**

Al mismo tiempo que se realiza una tarea, siguiendo el procedimiento establecido, se producen intercambios entre las personas en el nivel de acciones y reacciones afectivas o emocionales.

Este proceso se manifiesta en el nivel individual a través de actitudes y comportamientos que pueden facilitar u obstaculizar el logro de los objetivos y al mismo tiempo hacer confuso el procedimiento. En el grupo las relaciones socio-afectivas se dan en términos de comunicación o incomunicación y competencia o colaboración entre otros.

<sup>33</sup> García Díaz, María, et. Al. *"El Trabajo en Equipo"*, P. 36



En general los grupos se centran en la tarea y suelen ser productivos, pero sus miembros pueden sentir insatisfacción a causa de sus necesidades emocionales no resueltas.

Se puede afirmar entonces que los grupos se centran únicamente en la tarea, situación que en el equipo además de darse esto también se preocupan por la satisfacción de las necesidades emocionales de cada uno de los miembros.

Por otra parte un grupo evolucionará hasta constituir un equipo en la medida en que los participantes pasen por las etapas de un proceso de maduración que se inicia en el mismo grupo, y que se mencionan a continuación:

### **ETAPA DE DEPENDENCIA:**

En esta etapa los miembros del grupo todavía son dependientes de la autoridad formal, existe incertidumbre y ansiedad en las personas, ante el desconocimiento de los objetivos y expectativas del líder formal, quien asume por el poder que le otorga el puesto la dirección del grupo.

Trabajar sin un sentido claro genera desorientación, falta de colaboración e insatisfacción, lo cual incide sobre la productividad.

Durante esta etapa los miembros del todavía grupo, buscan reuniones de información, mediante el aprendizaje tradicional de una

serie de recetas y técnicas, que el jefe les debe dar para poder realizar sus tareas.

### **ETAPA DE CONTRADEPENDENCIA:**

Esta es una etapa de maduración para el grupo, ya que los miembros del grupo empezarán a manifestar no sólo sus opiniones con respecto al trabajo, sino también sus estados de ánimo, cada vez con más naturalidad, planteando sus necesidades e inconformidades con menos temor.

El líder formal deberá escuchar los diferentes puntos de vista, dialogar con las personas y clarificar las posibles confusiones; así como negociar los términos de un compromiso mayor, a partir de la distinción que existe entre necesidades y deseos, tanto de la institución, como de los individuos.

Algunos líderes tienen temor a esta etapa, porque no tienen idea clara de la importancia de darse cuenta de la necesidad del cambio.

Las contradicciones que se dan en el grupo son características de esta etapa, ya que se busca la identidad y las raíces del compromiso con la institución, lo que llevará a un sentido de responsabilidad social.

También se produce una lucha por nuevas distribuciones de poder; por lo que hay que preservar jeraquías.

## **ETAPA DE INDEPENDENCIA**

Se da una sensación de pertenencia al grupo y los miembros consideran que funciona adecuadamente. Sin embargo a medida que pasa el tiempo hay más hostilidad y "poco a poco los miembros se enfrentan al dilema de salvaguardar su propia personalidad o de sacrificarla para asegurar a cualquier precio la unión del grupo y el buen entendimiento que tanto ha costado adquirir"<sup>34</sup>

A pesar de la confusión el grupo busca cooperar y no perder la individualidad; logrando así una comunicación más completa.

## **ETAPA DE INTERDEPENDENCIA**

En función de la tarea, se evalúan los roles desempeñados, a través de un plenario de las apreciaciones individuales, tratando de comprender la conducta humana y practicando la empatía.

Así los participantes del ahora equipo de trabajo descubren las respuestas a sus inquietudes, contando con un horizonte nuevo de trabajo, relaciones y liderazgo.

Se puede decir entonces que hay toma de conciencia: "cada miembro comprende mejor la forma de pensar sentir y reaccionar de los demás y puede analizar los juicios que emita de ahora en adelante"<sup>35</sup>

<sup>34</sup> IDEM, P. 86

<sup>35</sup> IDEM, P. 87

### **2.4.1. LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LOS PROCESOS DE CAMBIO (CULTURA DE CALIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO)**

Las personas que están al frente de una organización como líderes formales, marcan el rumbo de un grupo de personas; así como los propósitos de la misma, su influencia es fundamental para el cambio.

El lograr una cultura de calidad dentro de una organización es tarea de todos, al igual que lograr que los grupos de trabajo lleguen a ser equipos; sin embargo uno de los aspectos fundamentales es el liderazgo que se ejerza para llegar a las metas y objetivos establecidos.

En el trabajo en grupo el líder formal es quien toma generalmente todas las decisiones, por lo tanto para conformar un verdadero equipo de trabajo se debe partir de esta base.

El papel del líder en un proceso de calidad y específicamente en el trabajo en equipo es: prever el futuro, predicar con el ejemplo y guiar los objetivos a seguir.

Desde el punto de vista de la Calidad Total el liderazgo se puede presentar en todos los niveles de la organización, pero el liderazgo en los mandos altos de la misma produce mayor impacto.

Además demanda que el sujeto se porte de tal manera que se satisfagan las expectativas de las personas que están trabajando con él. Son importantes las relaciones que establezca con los demás y por lo general sus decisiones traen consigo una gran responsabilidad y un impacto significativo sobre la vida de mucha gente que trabaja en la organización, aún más puede afectar a otras organizaciones.

En la forma tradicional de trabajo los líderes premiaban aciertos y castigaban errores, lo que podía afectar significativamente la operación y el desarrollo de sus áreas, así como también podía mejorar o empeorar la vida de sus compañeros o subalternos y sus jefes. Sin embargo bajo un enfoque de Calidad Total las organizaciones buscan que sus líderes "detecten y aprovechen áreas de oportunidad, acepten desafíos, aprendan con rapidez, consideren y sepan desarrollar el potencial de sus colaboradores, hagan contribuciones significativas a su organización, sean sensibles a sus necesidades y las de los demás, se preocupen por mantener valores y normas; y consideren a la organización como una totalidad en el momento de establecer objetivos, estrategias y dirección. Se habla entonces de un liderazgo de calidad"<sup>36</sup>

Para que realmente se pueda considerar como un liderazgo de calidad, la comunicación jugará un papel fundamental para reunir, procesar y transmitir la información necesaria en bienestar de la organización.

<sup>36</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. *Op. Cit.*, P.52

De igual forma entonces se deben contemplar las necesidades de los compañeros, superiores y miembros del equipo.

Por lo anterior, ya no se pueden considerar las funciones de un jefe fundadas sólo en la autoridad de la dependencia jerárquica como fin de la misma, más bien debe ir en camino de funciones dadas por el análisis y valoración de las diversas experiencias que surgen en las funciones del trabajo.

Dichas funciones estarán encaminadas a programar y coordinar actividades, ponerlas en comunicación y controlar los resultados para realizar las correcciones oportunas antes de que las desviaciones puedan producirse.

Su función será la crítica constructiva y, constantemente deberá efectuar:

"El estudio de los problemas o situaciones y la toma de decisiones, la conducción de negociaciones, la aportación creadora de ideas y soluciones nuevas y la actuación justa en todas las actividades"<sup>37</sup>

desde un punto de vista psicológico el líder en un proceso de cambio, debe conseguir que la organización se constituya por verdaderos equipos de trabajo, creando una atmósfera agradable y favorable para que los objetivos comunes sean claros, valiosos y alcanzables.

<sup>37</sup> Vázquez, Irene. "Fundamentos de la Conducta Humana en la Organización". P. 36-37

Las conductas que se esperan del líder o perfil ideal sería el siguiente:

- *Asumir retos*

Para lograr los objetivos planteados hay que facilitar el avance , crear nuevos enfoques y explorar áreas; buscando retos y oportunidades que interesen a la gente de sus equipo para hacerlo más competitivo día con día.

- *Tener una visión compartida:*

Cuando existe una meta valiosa el líder debe hacer sentir al grupo que se puede alcanzar con calidad y con los recursos disponibles; en otras palabras se debe tener visión para evaluar sus medios, proyectar las condiciones a futuro y desarrollar estrategias maestras para el cumplimiento de ésta.

- *Ser una fuerza motivadora*

La confianza en los logros y la ilusión por el reto pueden proporcionar los elementos necesarios para que ocurran los primeros cambios hacia la calidad. Es importante entonces, que estos primeros mensajes sean reafirmados en cuanto al propósito que se tiene.

Los líderes deben participar no sólo administrando, sino haciendo, par que de esta manera el personal vea que por él empieza la calidad.

- *Modelar el camino*

Por último hay que generar confianza a través de las mismas relaciones interpersonales, acercarse a los trabajadores, buscar información y solución de dudas.

Es probable que los resultados se den cuando las personas intercambien pensamientos; sin embargo el proceso se reafirma con el papel del líder.

Para implantar calidad y lograr mejoramiento, es indispensable que los líderes formales, en este caso los mandos medios del INEGI adquieran un papel activo y participativo. Comprometiéndose con la nueva cultura de calidad, cambiando la forma de pensar y de hacer las cosas, mediante el trabajo en equipo.



# **CAPÍTULO III**

**MARCO TEORICO  
CONCEPTUAL**

**COMUNICACIÓN**

## **3.1. COMUNICACIÓN**

### **3.1.1. CONCEPTOS**

En las organizaciones como en cualquier grupo humano, la comunicación es una de las primeras condiciones para su existencia, además es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos que se persiguen en ellas. No es posible el desarrollo humano individual si se permanece social o físicamente aislados.

Se dice que sin duda alguna que todos los seres humanos somos comunicación: un gesto, una mirada, una palabra, un silencio, forman parte del proceso comunicativo, que además es un instrumento necesario para el establecimiento de relaciones del hombre con el medio en que vive.

De manera genérica la comunicación es la forma en que las personas se expresan, para que puedan compartir sus sentimientos, conocimientos, experiencias, opiniones, etc.

Bajo este contexto existen una serie de definiciones acerca de lo que es el proceso comunicativo, dependiendo de los enfoques y teorías que lo sustentan, sin embargo para fines de este trabajo sólo se mencionarán algunas:

"Es el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se recaban diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común"<sup>1</sup>

"Proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción"<sup>2</sup>

Desde el punto de vista educativo es el "proceso en el cual se transmite información, elemento fundamental para la enseñanza. Enseñanza y comunicación no son una misma cosa, pero están estrechamente relacionadas. No todos los hechos didácticos son comunicativos, ni toda la comunicación implica aprendizaje, pero no se podría enseñar sin comunicar"<sup>3</sup>



Generalmente por la manera en que nos comunicamos muchas de las veces se determina lo que somos y lo que hacemos en la vida, por lo tanto si se busca calidad de vida esta en función de la calidad de la comunicación.

Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". P. 386

IDEM, P. 387.

<sup>3</sup> Campuzano Ruiz, Antonio. "Tecnologías Audiovisuales y Educación. Una Visión Desde la Práctica". P. 28

Como puede observarse de acuerdo a las definiciones que se han mencionado, este proceso comunicativo es complejo, ya que en él intervienen diversos elementos que adquieren diferente grado de importancia según el punto de vista con el que se manejen.

A lo largo de la historia de la comunicación se ha modificado en su carácter práctico, pasando a ser objeto de múltiples investigaciones teóricas que dan cuenta de las formas en que se ha concebido este proceso en diferentes épocas, dichas investigaciones teóricas han dado como resultados la formación de ciertos modelos comunicativos, los cuales se constituyen por varios elementos del proceso.

Los modelos pueden ir desde preguntas que pueden parecer sencillas, pero que sin embargo incluyen los tres elementos fundamentales de la comunicación, por ejemplo:

¿Quién dice?

¿Qué dice?

¿A quién lo dice?



También existen modelos más elaborados que contienen otros elementos: técnicas, actitudes, nivel de conocimiento, contexto, situación sociocultural, que no son otra cosa más que el mensaje, el contenido, ruido código, canal y estructura.

HABILIDAD DE  
COMUNICACION

E

ACTITUDES

C  
C  
N  
T  
E  
N  
I  
D  
O

CONOCIMIENTOS

SISTEMA SOCIAL

CULTURA

VISTA

OIDO

TACTO

OLFATO

GUSTO

HABILIDAD DE  
COMUNICACION

ACTITUDES

CONOCIMIENTOS

SISTEMA SOCIAL

CULTURA

C  
C  
D  
I  
G  
C

### 3.1.2. ELEMENTOS

La forma más simple de comunicación sería la primera que se mencionó en donde actúan el emisor, el mensaje y el receptor. Estos tres elementos son imprescindibles ya que si falta alguno no puede establecerse el proceso de comunicación, pero si existen otros como los que se mencionaron en el segundo esquema pueden influir de manera importante en el proceso, por lo que se definirá a continuación cada uno de ellos y así tener una referencia cuando se incluyan en modelo que se tomará para este trabajo:

**EMISOR:** es el que comunica, es decir el que utiliza cualquier clase de lenguaje para decir algo, puede ser una persona, un grupo, una empresa, etc.

**RECEPTOR:** es el que recibe un mensaje. Emisor y receptor pueden ser individuales o colectivos, conocidos o anónimos, pueden estar presentes o ausentes, pueden actuar directamente o con ayuda de alguna medio, son roles que se pueden ejercer alternativamente.

**MENSAJE:** es lo que se dice y también como se dice; este qué y cómo influyen en la interpretación que haga el receptor, consta de dos aspectos:

- ❖ **Forma**, ya que la información es de carácter formal por la combinación de modos de expresión, argot, moda, etc.
- ❖ **Contenido**, que puede ser de carácter científico, técnico, afectivo, recreativo, educativo, etc.

Cabe mencionar que en muchas ocasiones el carácter formal del mensaje influye más en los receptores que el propio contenido.

**REFERENTES:** Para que haya un proceso de comunicación eficaz es necesario que el emisor y el receptor tengan ciertos conocimientos previos comunes, aunque esto no significa que si no existe el referente no puede haber comunicación; si la hay, lo que estaría en tele de juicio sería la eficacia del mensaje.

**CÓDIGOS:** son sistemas de signos, conjuntos ordenados reglamentados, que ayudan a que el proceso de comunicación se de. El código es artificial y tiene que ser conocido por los usuarios.

**REDUNDANCIA:** información y redundancia son conceptos contrapuestos, a mayor información, menor redundancia y viceversa; la redundancia es decir lo mismo usando otros medios.

**RUIDO:** es todo aquello que interfiere para que el acto de comunicación se dé o no adecuadamente, puede provenir del canal, el medio, el código, el emisor, el receptor, etc.

**CANAL:** este elemento forma parte del medio y es el soporte del mensaje, puede ser fisiológico, físico, técnico o tecnológico.

**CONTEXTO:** es el ambiente que rodea al proceso de comunicación y a cada uno de los elementos que en él intervienen.

**RESPUESTA/ RETROALIMENTACION:** es la reacción del receptor ante el mensaje, puede ser inmediata o diferida, además puede efectuarse mediante un lenguaje, un medio y un canal diferente al utilizado por el receptor. Incluso el silencio o la pasividad puede ser una respuesta.

La retroalimentación puede ser útil, ya que permite el intercambio de ideas, mensajes; permite acomodar los mensajes a las capacidades e intereses del receptor.

Lo importante de la retroalimentación es el uso que se le dé y una de sus finalidades es conseguir que la comunicación sea eficaz.

Si una de las finalidades de este trabajo es fundamentar que la comunicación es una herramienta necesaria para lograr que los mandos medios del INEGI lleguen a conformar verdaderos equipos de trabajo bajo el enfoque de la Calidad Total, es conveniente analizar que dice esta teoría acerca del proceso de comunicación, específicamente en el Modelo que se implantó en el INEGI.

### ***3.2. LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN EN EL MODELO DE CALIDAD TOTAL DEL INEGI***

El cambio actual es inevitable. Cambiar para adaptarse a las modificaciones del medio ambiente es el costo de la permanencia de los mandos medios de este Instituto, quienes finalmente obtienen resultados de sus colaboradores por lo que es de gran importancia comunicarse con claridad y eficacia.

Identificar los problemas más frecuentes en el proceso de cambio en las organizaciones en un proceso de calidad, implica identificar una serie de factores para dar posibles alternativas de solución.

En este contexto la comunicación jugará un papel importante como uno de los medios para lograr u obstaculizar el cambio.

Cabe señalar que la comunicación en el Modelo de Calidad INEGI, no es considerada, ni tiene un apartado o capítulo en especial, más bien



se inserta en la mayoría de las estrategias básicas y en el papel del trabajo en equipo, como puede observarse en las siguientes afirmaciones tomadas de los lineamientos que rigen el proceso de calidad:

“Cada directiva debe facilitar la comunicación y comprensión entre el individuo y los grupos con diferentes puntos de vista, comentar programas y detalles técnicos, asignar tareas y sensibilizarse para detectar “mensajes” recibidos durante ese intercambio”<sup>4</sup>

“Cuando en una organización, ya se ha tomado la decisión de implantar un proceso hacia la Calidad, el líder debe ser capaz de comunicar y atraer al personal hacia el logro de los proyectos comunes. Es indispensable hacer todos los esfuerzos necesarios para que la calidad no sólo sea cumplida, sino también sentida”<sup>5</sup>

“Cada directiva comparte la responsabilidad de establecer un compromiso por la calidad entre los empleados. Desde el principio, se debe percibir como una comunicación bilateral que reconozca la magnitud del compromiso que se va a asumir”<sup>6</sup>

“La educación, comunicación y la estadística, eliminan el misterio que rodea a la Calidad y hacen que sea alcanzable y medible”<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática **“Manual de Capacitación”**. P. 49.

<sup>5</sup> IDEM P. 53.

<sup>6</sup> IDEM P. 54

IDEM, P. 60

Bajo este contexto son varios los aspectos que consideran a la comunicación como un proceso importante para lograr transitar hacia la Calidad en el INEGI, sin embargo, para efectos de este trabajo la comunicación sólo será enfocada a lograr la transición de grupos a equipos efectivos de trabajo.

Es decir, se considera y no únicamente en el INEGI, sino en otras organizaciones que han llevado a cabo estos procesos de cambio hacia la Calidad como uno de los elementos comunes para que dichos procesos caminen, los cuales deben identificar como tarea de todos



Aunque no es considerada como un apartado en especial dentro del Modelo de Calidad, la Comunicación si se define en claramente y además se enfatiza en la importancia de la misma para lograr el trabajo en equipo:

"Es un proceso a través del cual se da la transferencia de información y la comprensión de dos ó más personas entre sí. Es la

forma de transmitir nuestras ideas, pensamientos, sentimientos y valores a los demás”<sup>8</sup>

En este proceso la participación de las personas se da en dos niveles:

- 1.- La determinada jerárquicamente, también llamada comunicación formal.
- 2.- La que surge de manera espontánea, también llamada comunicación informal; se da con la finalidad de satisfacer necesidades de interacción social, pero sobre todo para mejorar el desempeño del grupo y de la Institución.

Lo anterior, se puede considerar como una de las habilidades básicas de interacción del grupo laboral (e incluso personal), lo que permitirá interactuar, enriquecer al grupo y a cada persona; y en particular algo importante: lograr la conformación de verdaderos equipos de trabajo. Dicha habilidad de comunicación implica además saber escuchar y dar y recibir retroalimentación.

De acuerdo a lo anterior y siguiendo los lineamientos que propone la Calidad Total, y específicamente la formación de equipos de trabajo, el modelo de comunicación que debería seguir el INEGI sería el siguiente:

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. “Manual Compromiso con la Calidad”. P.55.

**CONTEXTO**



**RESPUESTA**

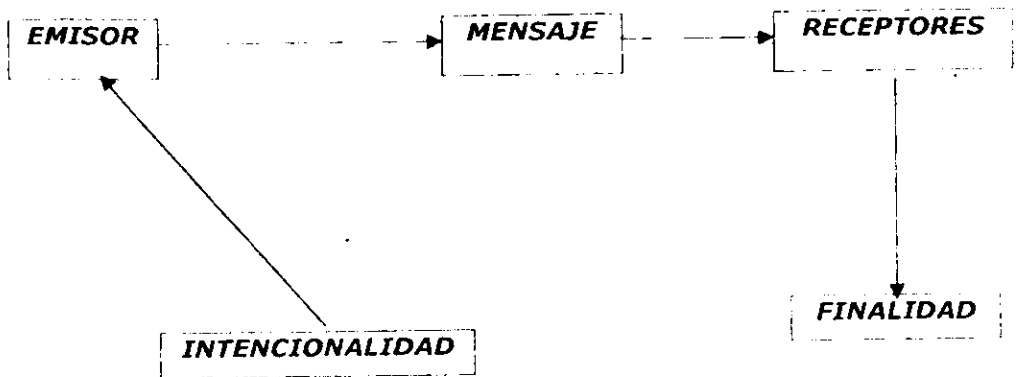
Sin embargo, cuando este proceso no se lleva a cabo adecuadamente es causa de un sin fin de problemas y situaciones que se presentan en el trabajo y por ende en las relaciones humanas o interpersonales.

Al interior del grupo de trabajo muchas veces la comunicación no es eficaz y efectiva, lo que no permite integrar verdaderos equipos de trabajo (como se mencionó en la problemática).

Esto sucede ya que se han seguido modelos de comunicación mecanicistas, que a la actualidad han sido superados, pues sólo incluyen los elementos básicos del proceso, en el que el emisor transmite un mensaje con determinada intención a un grupo de

receptores, para lograr ciertos fines al interior de un contexto institucional.

El modelo sería el siguiente:



Este modelo nos da cuenta de la dirección o linealidad del proceso de comunicación, en el que sus elementos convencionales constituyen la idea de "transportación" de ideas o mensajes.

Por tanto la dirección de los mensajes es en un solo sentido, se dice que es unidireccional, ya que la finalidad del emisor es únicamente transmitir significados o ideas.

Algunos autores afirman que el uso de estos modelos es uno de los extremos "triviales" del proceso comunicativo y que "estos modelos mecanicistas han tenido éxito dentro de las ciencias humanas y no humanas, en primer lugar debido a su gran generalidad, ya que

toman en cuenta indistintamente procesos de comunicación humanos y no humanos.”<sup>7</sup>

Las nuevas teorías de la comunicación han criticado este modelo mecanicista, también llamado tradicional, ya que lo consideran como un proceso parcial y limitado, debido a que la intencionalidad del mensaje no es sólo transmitir información, sino también vislumbrar que todo mensaje contiene elementos claramente no intencionales, que actúan sobre el receptor y determinan en gran medida la comprensión del mensaje y las respuestas que de ello resulten.

Cabe aclarar que dentro de este modelo si se permite que el receptor hable, sin embargo no se puede aceptar como verdadera retroalimentación, ya que lo que él pueda comentar en caso de que así sea, tiene un valor secundario con relación a lo que habla el emisor. Las intervenciones de los receptores constituyen respuestas simples a las interpelaciones del emisor, o bien son interrogantes dirigidas al mismo emisor.

De acuerdo a los dos modelos de comunicación que se han descrito entre lo que debiera suceder y lo que sucede en el INEGI, pareciera que la diferencia la hace la retroalimentación, o respuesta que el receptor debe dar ante el mensaje que reciba del emisor. Esto es en parte cierto ya que la respuesta no es lo único que importa para superar el modelo de comunicación mecanicista y transitar así a la

integración de equipos de trabajo, sino también el efecto esperado y deseado.

A manera de muy breve síntesis se puede decir que en el modelo mecanicista o tradicional se comunica para informar o para impactar y en el modelo que se propone para la filosofía de Calidad Total, además de informar, hay que comunicar eficazmente a través de la colaboración y de las relaciones humanas adecuadas; por lo tanto se debe dar importancia al uso de este proceso de comunicación; la importancia radica en el uso que se le dé al medio que se utiliza para comunicarse y no al medio en sí mismo, es la intención la que hace la diferencia.

Lo que sucede en un Instituto como es el INEGI no es algo nuevo ya que:

"A partir de 1960 y precisamente en programas de desarrollo promovidos por organismos internacionales como la UNESCO y la OEA, se cuestiona esta direccionalidad de la comunicación, por ser sumamente vertical, impuesta y que no propicia actitudes favorables al cambio de conducta y de mentalidad"<sup>9</sup>

Si se quiere trabajar bajo una filosofía de Calidad Total es necesario un cambio de mentalidad, de igual forma se requiere ese cambio para algo muy específico dentro de esta filosofía: lograr transitar de grupos naturales de trabajo a equipos efectivos de trabajo, lo cual no

---

<sup>9</sup> Blanco Calderón Francisco, en serie "Comunicación y Desarrollo No. 2", p. 3

se ha logrado entre otras cosas por seguir bajo ese modelo vertical de comunicación, donde uno de los puntos de análisis clave es el uso del medio que se utiliza para el envío de mensajes, en este caso es la comunicación verbal, apoyada de la no verbal.

Se puede tener disposición, experiencia, inteligencia, etc., pero si no se tiene la capacidad de comunicar y cooperar con los demás no se logrará ningún cambio. Para mejorar dicha comunicación es necesario revisar y verificar la claridad y comprensión de los mensajes verbales y no verbales que se emiten.

Para tal efecto es necesario tener fundamentos acerca de qué características se deben considerar en los mensajes para que sean emitidos de una forma más eficiente y eficaz.

Dentro de la comunicación verbal se incluye el lenguaje, la comunicación escrita y algunos símbolos, para efectos de este trabajo únicamente se retomará el primer aspecto.

El lenguaje se define como:

"el cuerpo de palabras y el sistema para su uso en la comunicación, que son comunes para la gente de la misma comunidad o nación, de la misma área geográfica o de la misma tradición cultural"<sup>10</sup>



Mejorar las habilidades del lenguaje es importante para que se logren los objetivos planteados en una organización entre otras cosas a través del adecuado uso y envío de mensajes, los cuales deben ser claros y sencillos para aumentar la eficacia de la comunicación en cada situación.

La claridad del mensaje se mejora al reducir la ambigüedad y la confusión. Para tal efecto las palabras deben tener un carácter específico, concreto y preciso:

- ☺ Las palabras específicas aclaran el significado al reducir lo que se entiende de una categoría general a un grupo particular dentro de esa categoría; lo que sucede es que las primeras palabras que llegan a nuestra mente al tratar de expresar nuestros pensamientos, ideas o sentimientos casi siempre son generales y abstractas, lo que permite al que escucha (receptor) elegir de muchas imágenes posibles, más que interpretar la única y concentrada imagen que tiene el orador (emisor), con ello es posible que las emisiones tengan significados distintos acerca de lo que se pretende.
  
- ☺ Las palabras concretas no son sólo específicas sino, también pueden interesar a los sentidos por inventar una imagen sobre ellas, con frecuencia podemos verlas, escucharlas, olerlas o sentir las, pero solo nos quedamos con la idea abstracta.

☺ Cuando se busca que las palabras sean precisas significa que son las más exactas o que correctamente capturan el sentido de lo que decimos.

Mientras más específicas concretas y exactas sean las palabras reducen la ambigüedad del mensaje e intensifican el significado a través del uso de palabras individuales, añadiendo detalles y dándole sentimiento al uso de un concepto abstracto con un ejemplo concreto.

Otro aspecto importante a considerar en el envío de mensajes, es que toda palabra tiene un significado denotativo y uno connotativo, por lo que:

**DENOTACION**: "Es el significado explícito y directo que la gente consiente en darle a la palabra; de un modo breve la denotación es el significado que se le da en el diccionario"<sup>11</sup>

Cabe señalar que las palabras se definen en forma diferente en distintos diccionarios y pueden incluir múltiples significados que cambian con el tiempo. Además el significado puede variar, ya que depende del contexto en que la palabra sea utilizada.

**CONNOTACION**: "Son los sentimientos asociados a la palabra"<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Verderber Rudolph F., *Op. Cit.*, p.54

<sup>12</sup> IDEM, p. 54

El mensaje es el instrumento de expresión personal que permite a la persona sea emisor o receptor manifestar de forma completa:

- † Pensamientos
- † Sentimientos
- † Creatividad
- † Ideas
- † Colaboración
- † Relaciones Humanas

El mensaje no solo se convierte en contenido de *información*, o de *carácter metodológico*, también debe convertirse en contenidos:

Pertencientes al ámbito *personal y afectivo* (valores, sentimientos y actitudes) que se transmiten no sólo de manera formal, sino informal, a veces inconscientes y a través de otro tipo de comunicación como la no verbal.

Y por último, deben considerarse *contenidos motivadores*, que estimulan en la persona (emisor o receptor) los deseos de aprender y realizar actividades correspondientes a la formación de actitudes hacia diversos ámbitos (personal, laboral, grupal, familiar, etc.)

Casi toda la comunicación personal efectiva requiere de algún grado de autorrevelación, lo cual significa "compartir información biográfica, ideas personales y sentimientos.....lo importante es

revelar información personal acerca de uno mismo, que otras personas desconocen"<sup>13</sup>

En este sentido proporcionar información biográfica acerca de la persona como individuo es más sencillo, ya que son asuntos "públicos" o generales que muchos conocen. En cambio las declaraciones que revelan ideas personales son más difíciles de dar, ya que dan cuenta del qué y cómo piensa la persona. Pero tal vez los mensajes que revelan sentimientos sean los más difíciles de expresar, ya que dan cuenta de lo que sentimos.

Puesto que algunas personas temen que sus revelaciones tengan consecuencias negativas más que positivas para la comunicación que establecen prefieren no revelar .

La autorrevelación al interior de los grupos de trabajo se logra a través de la retroalimentación, elemento que dentro del acto comunicativo juega un papel importante. Se entiende por retroalimentación: "la comunicación dirigida a una persona que le da información acerca de algunos aspectos de su conducta, de sus efectos en ella y en los demás"<sup>14</sup>

<sup>13</sup> IDEM, P. 102

<sup>14</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. *Op. Cit.* P. 59

Lo anterior es importante, sobre todo si se está inmerso en un proceso de calidad donde la mejora continua es uno de los resultados que se esperan lograr, y ¿cómo se logra la mejora de los procesos de trabajo? a través de la retroalimentación que consiste en dirigir a una persona que proporciona información acerca de algunos aspectos de su conducta y de los efectos de la misma y en los demás.

A veces esos aspectos que se demandan, como lo es el saber y estar informados de manera regular a propósito de los logros y avances de las metas establecidas y acerca del desempeño laboral, y de la interacción con los demás miembros del grupo.

Pocas veces se promueven formas que permitan contar con información valiosa para reorientar las actividades y comportamientos.

Entonces la función de la comunicación en el proceso de Calidad Total es precisamente que a través del establecimiento de una buena comunicación con los demás, del saber escuchar y del dar y recibir retroalimentación, se establece una de **las bases esenciales de las relaciones humanas y del trabajo en equipo.**

Se ha mencionado ya que la comunicación es uno de los factores fundamentales para el trabajo en equipo; por lo que ahora es necesario analizar con qué medios se logrará esta meta.

Como puede verse al hablar de comunicación entran en juego conocimientos, ideas, actitudes, sentimientos, etc.; por lo tanto pueden usarse como recursos o medios procesos formales e informales al interior de las organizaciones, que como uno de sus recursos más valiosos tiene al personal que en ellas labora, en otras palabras el recurso humano importante.

En el ámbito informal se consideran las cuestiones que dependen únicamente de la persona, sin entrar a un proceso educativo como es la capacitación; es decir son cuestiones que tienen que ver más con actitudes y sentimientos, son aspectos subjetivos que muchas de las veces son difíciles de medir cuantitativamente.

En el aspecto formal se consideran los conocimientos, habilidades, ideas, destrezas y también actitudes, abordadas desde el proceso educativo de la capacitación; parte fundamental en el desarrollo profesional y humano de las personas pertenecientes a cierta organización; pero además parte fundamental en procesos de cambio como lo es la Calidad Total, procesos que permiten a las instituciones o empresas sobrevivir en el amplio mercado competitivo.

En pocas palabras la capacitación es en las organizaciones el aspecto educativo y pedagógico, ya que proporciona a los trabajadores conocimientos, habilidades y trata de modificar actitudes para el desarrollo integral de los mismos.

Por lo que es necesario revisar que relación existe entre comunicación y capacitación.

### **3.3. COMUNICACIÓN EN CAPACITACIÓN**

Uno de los medios para lograr lo anterior es la educación y más específicamente en las organizaciones la capacitación; la cual se realiza por medio de la comunicación; ya que en efecto, la capacitación solamente puede realizarse al entrar en juego el proceso de comunicación. Gracias a la comunicación es posible transmitir esos conocimientos, desarrollar esas habilidades y procurar la modificación de actitudes.

Por otro lado cualquier relación que se establece entre dos o más personas de una organización y particularmente en un proceso de capacitación se emplea la comunicación y como ejemplo se puede mencionar que la administración moderna tiene como una de sus bases la comunicación en cualquiera de sus formas.

Por tales motivos, establecer un proceso de comunicación adecuada hace que las organizaciones sean eficientes, tanto en procesos de

capacitación como en el logro de ciertos objetivos específicos como lo es la integración de equipos de trabajo.

Con base en estos aspectos debe aclararse que en cualquier tipo de organización en la que se trabaje, sea pública o privada es importante desarrollar las capacidades y habilidades de los trabajadores para que se mantengan en el amplio mercado competitivo, para ello es necesario contar con una adecuada administración de personal donde se coordinen en forma dinámica todas sus funciones:

Se ve la necesidad de tener conciencia acerca del objetivo en común en cuanto a capacidad, creatividad y productividad del trabajador. Por lo tanto la comunicación abierta, oportuna y eficaz, es una de las medidas que toda organización debe adoptar primero para funcionar como tal, y más en concreto en procesos de capacitación, para seguir educando a sus trabajadores:

“La comunicación es causa o pretexto de muchos problemas dentro de las organizaciones ..... comunicación abierta y el manejo de la información son claves del éxito, pues constituyen el alimento o materia prima par una buena administración de personal”<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Siliceo, Alfonso. *Op. Cit.* P.42



Por lo anterior se puede deducir que una de las bases para llevar a cabo la capacitación adecuadamente y brindar desarrollo de personal, es practicar la comunicación de manera eficaz

Como puede deducirse la comunicación en cualquier contexto cobra gran importancia, por lo que es conveniente hacer un análisis de lo que sucede en el lugar donde las organizaciones llevan a cabo el proceso educativo y donde además se reproducen las conductas, procesos, mecanismos, etc. Y demás situaciones que se dan y que se viven en el resto de la organización: *el aula de capacitación*.

Por tal motivo cuando la comunicación se produce en un contexto aulístico, es necesario valorarla igual que cuando se produce en el área laboral, familiar, social, etc.; ya que "cada mensaje resulta interesante en su producción, el tono en que se emite, el orden en que se expone, los argumentos que lo sustentan; son de gran trascendencia para el maestro, hay que ir más allá del mensaje, es necesario preguntarse ¿cuál es el propósito del mensaje?, ¿qué objetivo se persigue a través de este?, ¿sus argumentos son válidos? ¿me resultan convincentes?"<sup>16</sup>

Cabe señalar que la siguiente información se refiere más a un contexto propiamente escolarizado, por lo que se adecua a lo que sucede dentro de una organización meramente laboral, ubicándose

<sup>16</sup> Pinales Rodríguez Deyanira, Lagunas Beltrán Irma. "*Comunicación Oral y Escrita*", P. 5.

en los procesos de capacitación que se llevan a cabo en la mayoría de las organizaciones.

### **3.3.1. COMUNICACIÓN EN EL AULA DE CAPACITACIÓN**

La mayoría de los trabajos e investigaciones en cuanto a comunicación en procesos educativos como lo es la capacitación, se enfocan principalmente al análisis de relaciones que se establecen entre este proceso y medios de comunicación que se utilizan para apoyar en cumplimiento de los eventos de capacitación, o bien el uso de materiales audiovisuales en el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que sería importante reflexionar acerca de las prácticas comunicativas que intervienen en procesos de enseñanza-aprendizaje de educación de adultos y más específicamente de capacitación y que en gran medida los determinan.

Se dice que el aula de capacitación constituye un espacio social donde se realizan multitud de prácticas en las que se dan las formas de los fines de la institución, los planes de estudio, el conocimiento y la organización del trabajo. También se presentan fenómenos que se entrelazan con la acción misma del proceso de enseñanza aprendizaje, que entre otras cosas se define mediante una multiplicidad de acciones comunicativas entre los protagonistas del proceso.

Cabe señalar que no existen modelos puros ni métodos estáticos para analizar las prácticas comunicativas que se generan en un contexto aulístico, ya que las condiciones materiales y simbólicas que se establecen en su interior así como la gama de relaciones de comunicación que se generan, varían según cada uno de los entornos y experiencias particulares, de cada una de las organizaciones donde se brinda capacitación.

El proceso de comunicación en el campo educativo de las organizaciones consiste en la transferencia de información del instructor y el que capacitando para lograr que este último introyecte determinados contenidos, considerados curricularmente valiosos para su formación dentro de un contexto institucional.

Muchas de las veces los modelos de comunicación que se usan en el aula de capacitación son los más sencillos y únicamente se adecuan los nombres a los del proceso educativo, por lo tanto este modelo corresponde a un modelo pedagógico tradicional que toma como base la transmisión, unidireccional de contenidos. La educación concebida como un proceso autoritario, implica relaciones de comunicación en las que el instructor asume el papel de emisor y él capacitando el de receptor pasivo, sin intercambiar ideas y que vienen siendo los mismos modelos mecanicistas que se vieron anteriormente..

Este modelo vertical ha sido criticado por nuevas corrientes pedagógicas en las últimas décadas, sin embargo se ha caído en el

extremo hasta en ocasiones en que el instructor no puede elaborar mensajes educativos con gran significado para el grupo, quienes pueden aprovechar la experiencia y el conocimiento del mismo, para su propio conocimiento sobre el mundo, por lo que la tarea será buscar un punto intermedio en el que esos componentes del proceso de comunicación interactuen en ambos sentidos, esta interacción o participación no sólo significa intercambio de información entre ambas partes, se logra cuando ambas partes entienden y reflexionan o toman conciencia de la información que se está intercambiando.

El proceso de comunicación supera el intercambio informativo, ya que está sujeto a múltiples factores, por lo que es necesario revisar cada uno de los elementos que intervienen en él, tanto de índole individual como social, también entran en juego prácticas comunicativas de diversa índole (verbales, no verbales, audiovisuales, kinésicas, etc.)

A continuación se describen brevemente los elementos de dicho proceso de capacitación:

### **EL CONTEXTO INSTITUCIONAL:**

Determina en gran medida el carácter de los procesos educativos que se llevan a cabo en la sociedad, donde tiene que ver las relaciones económicas, políticas y culturales, que definen a la capacitación de acuerdo a los intereses y necesidades particulares de cada organización sea pública o privada.

## **PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, TEMARIOS Y OBJETIVOS**

La selección de políticas educativas en general y en particular del currículum formal constituye un proceso intencional, que tiene una determinada visión del hombre y de la sociedad que corresponde a determinados intereses que contienen una fuerte carga ideológica, en donde se pueden ver las expectativas que tienen de la capacitación la misma organización, proyectando su misión y visión a futuro de los trabajadores que forman parte del sector productivo.

### **MATERIALIZACIÓN EN EL AULA DE CAPACITACIÓN**

Los elementos que se han mencionado anteriormente toman otra forma en el aula de capacitación propiamente dicha, a través de la mediación que hace el instructor con él capacitando, ya que establecen diferentes tipos de relación. Es decir, se encuentran insertos modelos de comportamiento y visiones específicas del mundo.

Implica también diferentes procesos de interacción social y se ven los medios y la forma de transmitidos.

En las relaciones de comunicación en el proceso de capacitación los elementos más importantes son:

- a) Instructor y Capacitandos*
- B) Mensaje*
- c) Código y los lenguajes*

#### *d) Procesos de interacción*

Finalmente, es conveniente mencionar como se lleva a cabo este proceso de comunicación entre los dos actores principales del proceso de la capacitación.

### **3.3.2 DESCRIPCION DE LA COMUNICACION ENTRE INSTRUCTOR Y CAPACITANDO**

En esta parte, se hace una reseña crítica de la comunicación áulica en los procesos de capacitación del INEGI, con base en una serie de lecturas revisadas en el módulo: "Análisis del contexto psicosocial en las relaciones comunicativas profesor - alumno".

Cabe señalar que dichas lecturas se refieren a un contexto propiamente escolarizado y en este caso se trasladarán al ámbito de la capacitación, por lo tanto sólo se tocarán aquellos aspectos concernientes a las relaciones comunicativas que se dan al interior del aula entre instructor(emisor) y capacitando(receptor) y donde también pueden entrar en juego los otros elementos de la comunicación como lo son el mensaje(contenido y procedimientos), el contexto(espacio áulico) y la retroalimentación.

Y es que el salón de clases "puede considerarse como un espacio privilegiado y específico para reflexionar sobre la interacción de los

actores y convertirse en un ámbito para la observación de los sujetos y sus complejas relaciones."<sup>17</sup>

El lugar donde se llevan a cabo las relaciones comunicativas entre instructor y capacitando es el aula, en ella se crean códigos especiales de comunicación, casi exclusivos de este espacio de enseñanza aprendizaje por lo que el instructor debe ser capaz de observar todos aquellos procesos e interacciones de las personas involucradas que ocurren en el aula de capacitación, sean permanentes o transitorios.

Procesos e interacciones que influyen en la comunicación educativa, ya que " en los distintos niveles educativos, el trabajo en el aula representa un campo de estudio e intervención en el cual se concreta una práctica educativa determinada desde múltiples dimensiones"<sup>18</sup>

En el proceso de capacitación que se lleva a cabo en el INEGI, se está tratando de dar un enfoque más dinámico a las relaciones comunicativas entre Instructor - capacitando, ya que aún no se ha logrado que ambas partes se involucren en este proceso de comunicación, de acuerdo a lo siguiente:

<sup>17</sup> Páez, Rodrigo. "El Salón de Clase: Un Mundo de Sujetos". En: *El Aula Universitaria. Aproximaciones Metodológicas*. P. 328

<sup>18</sup> Guzmán, Graciela. "El aula: espacio de interrelaciones, de quehaceres y finalidades educativas", en *El Aula Universitaria. Aproximaciones Metodológicas*. P. 337

Cuando el Instructor del INEGI transmite conocimientos a los capacitandos se puede decir que es una comunicación vertical, ya que únicamente se dedica a "vaciar" esa información y muchas de las veces no acepta que haya retroalimentación con fines de mejorar el proceso educativo, es decir la comunicación es en un solo sentido: de instructor a capacitando.

Bajo estas circunstancias la naturaleza comunicativa de la capacitación es unidireccional, ya que el propósito es producir conductas prescritas, conductas que el instructor decide que él capacitando debe ejecutar, generalmente se trata de un estímulo y una respuesta, lo que se manifiesta cuando el instructor prepara su Cronograma Didáctico (Programa del curso a impartir) en el que expresa cómo es que se dará esa relación comunicativa, pues es el quien planea y organiza la experiencia de aprendizaje que los capacitandos realizarán; y aunque los contenidos que se darán dependen de la misma institución por la especificidad de los mismos (geografía, estadística, matemáticas, etc.), la forma de darlos si depende del instructor, es decir las relaciones que establece con los capacitandos o participantes en ese espacio que es el salón de clase, en este caso el aula de capacitación dependen completamente de él.

Se ha mencionado que la comunicación áulica se establece en un solo sentido, así se puede considerar entonces que el instructor es el único poseedor del conocimiento: "tras la aparente superioridad total de uno de los elementos y la obediencia pasiva del otro se esconde



una acción recíproca muy complicada, cuyas dos fuerzas espontáneas adoptan diversas formas"<sup>19</sup>

Lo anterior se deja ver en la función institucional que tiene asignada el instructor: "Es la persona que domina una o varias especialidades u oficios y cuya misión es transmitirlos y enseñarlos a otras personas, con arreglo y una metodología; sobre él recae de manera especial la tarea de aplicación directa y eficaz de la capacitación"<sup>20</sup>

Otros problemas que se pueden observar entre instructor y capacitando que no permiten que sé de la retroalimentación pueden deberse a:

Problemas del mismo emisor(instructor):

Uso de palabras no adecuadas para los receptores(capacitandos)

"Falta de coherencia (a veces oposición) entre el mensaje verbal y las expresiones corporales, que se ha denominado comunicación en dos canales"<sup>21</sup>

Desconocimiento del significado, importancia y manejo del lenguaje no verbal, que deriva en incompetencia comunicativa a este nivel"<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Rodríguez, Angel. "Lectura Psicosocial del Aula Universitaria Ayer y Hoy", en *Revista Universidades*, P. 54

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática "*Manual del curso de Formación de Instructores*", P. 15

<sup>20</sup> Martínez, Sara. "Problemas de Comunicación en el Aula", en *Revista Mexicana de Pedagogía*, P. 25

<sup>21</sup> IDEM, P. 25

Cuando un instructor no sabe manejar este tipo de comunicación no inspira confianza y por lo tanto puede obstaculizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

"Poco interés por descentrarse de la función del emisor para retomar la función receptora y captar datos de la interacción que le permita apreciar la falta de atención, comprensión y desacuerdo o irritación del receptor"<sup>23</sup>

Es decir el instructor no quiere abandonar su rol de ser él quién sabe todo, no permite que haya retroalimentación y por lo tanto pone poca atención a los elementos sutiles y poco evidentes de la comunicación.

### *Problemas del contexto*

Este tipo de problemas se dividen en internos y externos, los cuales se conviertan en tales cuando existe discrepancia entre alguno de los contextos de las personas que van a comunicarse: "el lugar donde se emite el mensaje (espacio físico), el momento en que se da(tiempo), la estructura social en que está inmerso, las características culturales, etc."<sup>24</sup>

<sup>23</sup> IDEM, P. 26

<sup>24</sup> IDEM, P. 28

La comunicación que se establece entre instructor y capacitando tiene problemas en cuanto a contexto cuando por ejemplo el aula que se destina para llevar a cabo los eventos de capacitación no es adecuada ya que son salas de juntas que no cuentan con el material, espacio y condiciones necesarias para tales fines.

También porque el tiempo que se destina para abarcar ciertos contenidos es poco y en periodos de fuertes cargas de trabajo, tal vez el capacitando tenga expectativas diferentes en cuanto al momento de asistir al evento, entonces el contexto es diferente.

De igual forma los participantes muchas de las veces son trabajadores con diferentes niveles de escolaridad desde primaria hasta niveles de posgrado, con antigüedad en el trabajo de hasta 25 años, con hábitos y costumbre muchas de las veces difíciles de modificar; en cambio la mayoría de los instructores son jóvenes profesionistas, con pocos años de antigüedad y con una visión diferente a la de los participantes.

Bajo todo este contexto se puede reafirmar que la comunicación toma una dirección vertical ya que "en cualquier ambiente áulico es posible encontrar sin mucho esfuerzo..... relaciones sociales donde existe la imposición de conocimientos y el tan mentado proceso de socialización, como sinónimo de la inculcación en el aula no es más que una expresión en micro con respecto a la estructura social macro en que está inmersa. El aula cualquiera que sea su nivel reproduce en miniatura -a veces con ligeros cambios- la red de lazos sociales

que se expresan en toda su claridad- en la estructura social de la que forman parte"<sup>25</sup>

Así pues en el aula podemos encontrar formas de autoridad y autoritarismo entendiendo a la primera como "la potestad que ejerce una persona o personas para hacer valer su poder sobre otras, en cambio al autoritarismo le falta la legitimación formal de la ley dictada dentro de los marcos legales preestablecidos"<sup>26</sup>

Entonces si lo que pasa en el aula es un reflejo de lo que sucede en otros niveles de la organización, en el INEGI lo que pasa en las aulas de capacitación es lo que está sucediendo al interior del instituto, específicamente en las relaciones comunicativas entre instructor y capacitando, que vendrían siendo las mismas que se dan en las áreas laborales de jefe a personal operativo (subordinado)

El instructor "representa y juega un rol determinado dentro de un sistema de relaciones que produce y reproduce las condiciones institucionales que lo han creado y lo conservan...es el portador de un conjunto de reglas que fortalecen una determinada organización social y cultural"<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Rodríguez, Angel. *Op. Cit.* P. 51

<sup>26</sup> IDEM, P.51

<sup>27</sup> Guzmán, Graciela. *Op. Cit.* P. 339

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se ha explicado de lo general a lo particular, partiendo de la concepción de comunicación, los modelos y elementos del acto comunicativo; y cómo intervienen dichos elementos en el Modelo de Calidad y el proceso de Capacitación, donde se contextualiza este trabajo; lo cual tiene una razón de ser, importante para este trabajo; que en el aula de capacitación es donde se reflejan todas las conductas y condiciones que se dan al interior de la Institución y donde finalmente se llevan a cabo las propuestas para tratar de solucionar la problemática que se está generando por causa de la falta o inadecuada comunicación, siempre pretendiendo lograr un fin muy concreto y específico.

# **CAPÍTULO IV**

## ***METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO***

Como ya se ha mencionado, en una organización que esté laborando con Calidad Total el trabajo en grupo es importante, pero se pretende lograr la formación de equipos, entre otras cosas a través de un proceso de comunicación eficaz, mejorando así los procesos de trabajo, los servicios que se brindan y de alguna manera la calidad de vida del personal que en ella labora.

Para confirmar que en el INEGI aún no se logra la formación de equipos de trabajo a causa de un proceso de comunicación inadecuado, se diseñó un cuestionario que permitiera comprobar o negar este supuesto.

Por tanto, el presente cuestionario tiene la finalidad de diagnosticar en cantidad y calidad de qué manera se establece la comunicación entre los mandos medios del INEGI y el personal operativo.

#### **4.1. OBJETIVOS:**

- Conocer la opinión de los mandos medios del INEGI sobre el proceso de comunicación que se da al interior de su área laboral.
- Verificar qué tipo de comunicación establecen los mandos medio y el personal operativo.
- Analizar los resultados obtenidos par generar una propuesta que permita solucionar la problemática que se da en el INEGI.

## **4.2. METODOLOGIA DEL CUESTIONARIO**

Para obtener el cuestionario final (*ver anexo*) que se aplicó se realizaron los siguientes pasos:

1. Determinar qué contenido se debía incluir en el cuestionario, con los siguientes datos (*ver tabla de especificaciones*):
  - Sociodemográficos
  - Comunicación
    - Cantidad
    - Calidad



### 4.3. TABLA DE ESPECIFICACIONES

CONCEPTOS	CATEGORÍAS	ÍNDICES	REACTIVOS		
1. Comunicación	1.1. Cantidad	1.1.1. número de veces que se comunica el jefe con el subordinado a la semana	Número de veces a la semana, que su jefe se comunica con usted para:		
		1.1.2. número de veces que se comunica el subordinado con el jefe a la semana	Número de veces a la semana, que usted se comunica con su jefe para:		
		1.1.3. número de veces que se comunica con sus iguales a la semana	Número de veces a la semana, que usted se comunica con sus iguales para:		
		1.1.4. número de veces que se comunica con sus subordinados a la semana	Número de veces a la semana, que usted se comunica con sus subordinados para:		
	1.2. Calidad		1.2.1. cuántas veces a la comunicación es para recibir órdenes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar indicaciones</li> <li>• Recibir indicaciones</li> </ul>	
			1.2.2. cuántas veces la comunicación es para solicitar información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar información</li> <li>• Recibir información</li> </ul>	
			1.2.3. cuántas veces la comunicación es para solicitar colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar colaboración</li> <li>• Solicitar colaboración</li> </ul>	
			1.2.4. cuántas veces la comunicación es para establecer relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionarse como personas</li> </ul>	
			2. Sociodemográficas	2.1. Sexo	Masculino ( ) Femenino ( )
				2.2. Puesto	Puesto
	2.2. Edad	Edad			
	2.3. Estado Civil	Estado Civil			
	2.4. Escolaridad	Escolaridad			
	2.5. Antigüedad	Antigüedad			

2. Determinar a quiénes (población) va dirigido el cuestionario.

- Mandos medios del INEGI, de los cuales se tiene un Universo en la Dirección Regional en el Distrito Federal de 51 personas que ocupan este puesto; de este total de la población se seleccionó una muestra de 35 personas, a las que se aplicó el cuestionario (*ver tabla de estratificación*).
- Inicialmente no se tenía contemplado aplicar dicho cuestionario a personal técnico operativo; sin embargo, para hacer un análisis comparativo de los resultados que arrojará el cuestionario, se seleccionó una muestra al azar de 17 personas del puesto de técnico operativo, con la variable que tuvieran personal a su cargo, de las cuales no se realizó una estratificación por ser una población muy pequeña

3. Determinar cuándo se levantaría la encuesta.

El cuestionario se aplicó a la muestra seleccionada, durante el mes de noviembre de 1999, en entrevistas personales a cada uno de los encuestados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la muestra se conformó la siguiente tabla de estratificación, con las variables de: puesto, sexo, estado civil, escolaridad y antigüedad en el puesto.

#### 4.4. TABLA DE ESTRATIFICACION

PUESTO	SEXO	EDAD	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD	ANTIGÜEDAD
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	35	SOLTERO	LICENCIATURA	7 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	43	CASADO	PASANTE ING.	15 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	FEMENINO	38	SOLTERA	LIC. EN COMUNICACIÓN	8 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	28	SOLTERO	LIC. ADMINISTRACION	1 AÑO
JEFE DE DEPTO.	FEMENINO	41	CASADA	PROFESIONAL	6 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	35	CASADO	LICENCIATURA	2.5 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	37	CASADO	6 SEMESTRE DE LIC.	10 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	FEMENINO	31	CASADA	LICENCIATURA	4 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	44	CASADO	PROFESIONAL	13 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	34	CASADO	LIC. EN ECONOMIA	6 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	FEMENINO	45	CASADA	LICENCIATURA	12 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	50	CASADO	LICENCIATURA	10 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	FEMENINO	54	CASADO	2 AÑO DE LIC.	9 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	FEMENINO	27	SOLTERA	LIC. MERCADOTECNIA	3 MESES
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	39	CASADO	LIC. EN ECONOMIA	16 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	FEMENINO	30	CASADA	POSGRADO EN COM. EXTERIOR	6 MESES
JEFE DE DEPTO.	FEMENINO	47	CASADA	MAESTRIA	13 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	30	CASADO	NIVEL SUPERIOR	9 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	52	CASADO	LIC. BIOLOGIA	26 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	FEMENINO	45	SOLTERA	LICENCIATURA	20 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	FEMENINO	44	CASADA	LIC. CONTADURIA	10.5 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	FEMENINO	45	CASADA	LIC. ACTUARIA	7 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	37	CASADO	LICENCIATURA	6 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	FEMENINO	36	CASADA	PROFESIONAL	10 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	52	CASADO	LIC. BIOLOGIA	26 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	48	CASADO	INGENIERIA	11 AÑOS
JEFE DE DEPTO.	MASCULINO	28	CASADO	PASANTE DE ING. EN COMPUTACION	2 AÑOS
SUBDIRECTORA	FEMENINO	49	CASADA	4 SEM. LICENCIATURA	14 AÑOS
SUBDIRECTORA	FEMENINO	43	U. LIBRE	LICENCIATURA	1 AÑO 5 MESES
SUBDIRECTOR	MASCULINO	43	CASADO	DOCTORADO	10 AÑOS
SUBDIRECTOR	MASCULINO	37	CASADO	LICENCIATURA	2 AÑOS
SUBDIRECTOR	MASCULINO	51	CASADO	ING. CIVIL	5 AÑOS
SUBDIRECTOR	MASCULINO	29	SOLTERO	INGENIERIA	1 AÑO
SUBDIRECTORA	FEMENINO	47	CASADA	MAESTRIA EN ESTADISTICA	23 AÑOS
DIRECTOR DE AREA	MASCULINO	61	CASADO	MAESTRIA EN ESTADISTICA	9 AÑOS

En la muestra de cuestionarios levantada se obtuvo que, como se lee en la tabla de los 35 mandos medios encuestados 27 son jefes de departamento, 7 son subdirectores y uno es director de área; 20 son de sexo masculino y 15 de sexo femenino; sus edades fluctúan entre 25 y 61 años; en cuanto al estado civil 28 son casados, 6 son solteros y uno vive en unión libre; 3 tienen escolaridad de profesional trunca, 28 profesional terminada y 4 poseen un título de posgrado; y por último la antigüedad que presentan en el puesto que ocupan va de uno a 26 años.

Con la finalidad de esclarecer estos datos se presentan a continuación por bloques agrupados en rangos, cuando la variedad de respuestas es muy amplia, presentando la frecuencia y porcentaje que le corresponde:

<i>VARIABLE: SEXO</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
MASCULINO	20	57.14
FEMENINO	15	42.85
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99.99</b>

De 35 mandos medios encuestados se obtuvo que **20** son sujetos masculinos, que representan el **57.14%** de la población, **15** son sujetos femeninos, que representan el **42.85%**.

<i>VARIABLE: PUESTO</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
JEFE DE DEPARTAMENTO	27	77.14
SUBDIRECTORES	7	20
DIRECTORES DE AREA	1	2.85
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99.99</b>

De los 35 mandos medios encuestados se obtuvo que como se lee en la tabla, **27** son jefes de departamento, lo que representa el **77.14%**; **7** son subdirectores, lo que representa el **20%** y **1** es director de área, lo que representa el **2.85%** de la población total.

<i>VARIABLE: EDAD POR RANGOS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
27-30	6	17.14
31-35	4	11.42
36-40	6	17.14
41-45	9	25.71
46-50	5	14.28
51-55	4	11.42
56-61	1	2.85
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99.96</b>

De los 35 mandos medios encuestados se obtuvo que como se lee en la tabla, **6** mandos medios entran en el rango de **27 a 30** años, lo que representa el **17.14%**; **4** mandos medios entran en el rango de **31 a 35** años, lo que representa el **11.42%**; **6** mandos medios entran en el rango de **36 a 40** años, lo que representa el **17.14%**; **9** mandos medios entran en el rango de **41 a 45** años, lo que representa el **25.71%**; **5** mandos medios entran en el rango de **46 a 50** años, lo que representa el **14.28%**; **4** mandos medios entran en el rango de **51 a 55** años, lo que representa el **11.42%**; y **1** mando medio entra en el rango de **56 a 61** años, lo que representa el **2.85%**.

<i>VARIABLE: ESTADO CIVIL</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
CASADOS	28	80
SOLTEROS	6	17.14
UNION LIBRE	1	2.85
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99.99</b>

De los 35 mandos medios encuestados se obtuvo que como se lee en la tabla, **28** son casados, lo que representa el **80%**; **6** son solteros, lo que representa el **17.14%** y **1** vive en unión libre, lo que representa el **2.85%** de la población total.

<i>VARIABLE: ESCOLARIDAD</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
PROFESIONAL TRUNCA	3	8.57
PROFESIONAL TERMINADA	28	80
POSGRADO	4	11.42
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99.99</b>

De los 35 mandos medios encuestados se obtuvo que como se lee en la tabla, **3** tienen estudios de profesional trunca, lo que representa el **8.57%**; **28** tiene estudios de profesional terminada, lo que representa el **80%** y **4** tienen estudios de posgrado, lo que representa el **11.42%** de la población total.

<b>VARIABLE: ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MENOS DE UN AÑO	2	5.71
1-5 AÑOS	8	22.85
6-10 AÑOS	14	40
11-15 AÑOS	6	17.14
16-20 AÑOS	2	5.71
21-25 AÑOS	1	2.85
26-30 AÑOS	2	5.71
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>99.97</b>

De los 35 mandos medios encuestados se obtuvo que como se lee en la tabla, **2** mandos medios entran en el rango de **menos de un** año de antigüedad, lo que representa el **5.71%**; **8** mandos medios entran en el rango de **1 a 5** años de antigüedad, lo que representa el **22.85%**; **14** mandos medios entran en el rango de **6 a 10** años de antigüedad, lo que representa el **40%**; **6** mandos medios entran en el rango de **11 a 15** años de antigüedad, lo que representa el **17.14%**; **2** mandos medios entran en el rango de **16 a 20** años de antigüedad, lo que representa el **5.71%**; **1** mando medio entra en el rango de **21 a 25** años de antigüedad, lo que representa el **2.85%**; y **2** mandos medios entran en el rango de **26 a 30** años de antigüedad, lo que representa el **5.71%**.

## 4.5. RESULTADOS

Una vez levantado el cuestionario, se procesó la información de tal manera que los resultados obtenidos en el mismo pudieran cuantificarse rápidamente, y así tener ciertos parámetros que permitieran su posterior análisis cualitativo; por lo que a continuación se presentan los siguientes **tabulados**:

**NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA**

DAR INDICACIONES	RECIBIR INDICACIONES	DAR INFORMACION	SOLICITAR INFORMACION	BRINDAR COLABORACION	SOLICITAR COLABORACION	RELACIONARSE COMO PERSONAS
0	3	0	6	0	0	1
30	0	5	3	0	0	1
6	6	0	0	1	1	10
4	0	6	2	0	1	0
12	2	10	3	1	3	2
5	0	1	3	2	0	0
50	10	30	40	10	15	9
3	0	4	5	5	5	3
4	0	1	10	0	3	0
5	0	5	2	3	3	2
0	3	5	3	0	6	0
0	3	20	5	2	1	0
5	1	5	2	3	1	3
10	0	4	4	2	2	1
5	0	5	5	0	5	5
10	5	3	5	5	5	5
15	0	5	5	2	1	10
4	3	2	3	3	1	1
1	1	1	1	0	0	1
5	0	5	5	5	5	5
0	8	10	8	0	9	0
2	0	2	1	0	1	1
10	0	10	10	8	8	1
1	0	1	1	0	1	1
2	0	10	0	0	2	15
1	0	2	0	0	4	1
15	0	8	5	5	5	2
1	0	4	1	0	0	0
6	0	0	6	2	2	1
2	0	0	3	0	2	0
2	0	2	2	0	3	0
5	5	5	5	0	5	0
5	1	0	1	0	1	1
2	0	1	2	0	1	0
2	1	4	3	0	0	1
<b>230</b>	<b>52</b>	<b>176</b>	<b>160</b>	<b>59</b>	<b>102</b>	<b>83</b>

**NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA**

DAR INDICACIONES	RECIBIR INDICACIONES	DAR INFORMACION	SOLICITAR INFORMACION	BRINDAR COLABORACION	SOLICITAR COLABORACION	RELACIONARSE COMO PERSONAS
0	0	0	2	0	1	0
0	30	3	0	0	0	0
30	20	30	15	30	15	40
0	3	2	1	1	0	1
2	5	15	3	2	2	1
0	5	3	2	1	2	0
30	10	25	10	10	20	15
2	3	3	5	5	5	3
0	4	3	5	4	4	0
0	5	5	3	1	2	1
0	6	10	0	10	0	5
0	3	20	1	2	1	0
5	5	3	3	3	3	2
0	0	4	6	1	4	1
0	5	0	5	5	0	5
5	10	5	5	5	5	5
0	5	5	3	2	0	5
3	2	2	2	2	1	0
1	1	1	1	1	1	0
0	5	5	0	5	0	5
0	7	0	9	0	0	4
0	2	2	1	1	0	1
0	10	10	10	8	8	0
0	1	1	3	0	0	1
0	2	0	10	2	0	15
0	1	0	3	2	0	0
0	5	5	3	5	0	1
0	3	5	4	0	0	0
0	5	5	5	2	2	1
0	2	3	0	2	0	0
0	2	4	3	3	1	1
5	5	5	5	0	0	0
0	1	5	5	1	0	0
0	0	3	1	0	1	0
1	1	2	0	0	0	1
<b>84</b>	<b>174</b>	<b>194</b>	<b>134</b>	<b>116</b>	<b>78</b>	<b>114</b>



**NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA**

DAR INDICACIONES	RECIBIR INDICACIONES	DAR INFORMACION	COLECTAR INFORMACION	REINICIAR EL TRABAJO	REVISAR EL TRABAJO	RELACIONARSE COMO PERSONAS
12	0	2	0	2	0	2
5	0	2	5	0	0	0
50	25	30	20	30	30	40
2	0	4	2	5	1	5
1	1	1	2	1	1	1
50	3	5	10	5	15	20
80	10	12	80	50	30	50
4	0	3	2	4	5	3
10	0	15	15	10	10	10
5	1	5	5	3	5	5
25	10	10	10	0	5	0
10	1	5	10	2	2	0
5	5	5	5	5	5	5
20	0	10	10	10	20	5
5	0	5	5	0	5	5
5	2	5	5	5	5	5
10	0	3	3	0	2	5
17	10	12	12	9	14	16
5	0	5	5	5	5	5
5	0	5	5	5	5	5
12	0	10	0	5	8	7
2	0	2	3	1	1	1
30	30	30	30	30	30	15
5	0	3	15	1	5	5
5	0	8	8	5	8	10
3	0	2	2	0	0	2
20	0	10	5	5	5	5
10	0	20	20	3	8	15
8	0	8	8	2	2	3
10	3	10	10	5	10	20
4	0	4	4	3	4	1
12	12	12	12	12	12	12
10	5	5	10	5	2	2
10	0	3	5	1	3	0
3	1	3	4	0	0	1
<b>470</b>	<b>119</b>	<b>274</b>	<b>347</b>	<b>227</b>	<b>263</b>	<b>284</b>

**NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA**

DAR INDICACIONES	RECIBIR INDICACIONES	DAR INFORMACION	SOLICITAR INFORMACION	BRINDAR COLABORACION	SOLICITAR COLABORACION	RELACIONARSE COMO PERSONAS
0	0	2	1	0	2	3
0	0	0	0	0	0	0
10	5	10	10	15	5	10
0	0	4	0	2	1	2
1	1	1	1	1	1	5
5	0	2	3	3	2	10
70	0	50	70	50	10	19
2	2	3	2	4	4	2
0	0	5	2	3	3	4
3	1	1	2	1	1	1
1	3	2	2	4	4	3
0	0	1	1	0	0	1
5	5	3	3	1	1	5
0	0	0	5	0	2	3
0	5	0	5	5	0	5
2	3	3	3	5	5	5
0	0	1	2	0	2	5
8	6	7	7	5	5	3
0	0	1	0	1	1	2
0	0	5	5	5	0	5
0	0	0	6	4	8	3
0	0	0	0	0	0	0
8	8	8	8	8	8	2
0	0	1	1	1	2	3
0	0	1	0	2	0	15
0	0	1	1	1	1	1
0	0	5	5	5	5	2
0	0	2	0	0	0	1
0	0	1	1	1	1	3
0	0	5	5	5	2	10
0	0	2	3	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2
0	0	5	5	5	1	0
0	0	1	1	0	1	0
0	0	1	1	1	1	0
<b>117</b>	<b>41</b>	<b>136</b>	<b>163</b>	<b>142</b>	<b>83</b>	<b>137</b>

**RESULTADOS DE LOS 35 CUESTIONARIOS APLICADOS A MANDOS MEDIOS**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA DAR INDICACIONES	230	26.68
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA RECIBIR INDICACIONES	52	6.03
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA DAR INFORMACION	176	20.41
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA RECIBIR INFORMACION	160	18.56
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA BRINDAR COLABORACION	59	6.84
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA SOLICITAR COLABORACION	102	11.83
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA RELACIONARSE COMO PERSONAS	83	9.62
<b>TOTAL</b>	<b>862</b>	<b>99.97</b>

Del total de mandos medios encuestados se obtuvo que, como se lee en la tabla, el número de veces que el jefe se comunica con el sujeto para darle indicaciones representa el **26.68%**, el número de veces que el jefe se comunica para recibir indicaciones del sujeto representa el **6.03%**, el número de veces que el jefe se comunica con el sujeto para darle información representa el **20.41%**, el número de veces que el jefe se comunica con el sujeto para recibir información representa el **18.56%**. el número de veces que el jefe se comunica con el sujeto para brindarle colaboración representa el **6.84%**, el número de veces que el jefe se comunica con el sujeto para solicitarle colaboración representa el **11.83%**; y por último el número de veces que el jefe se comunica con el sujeto para establecer relaciones interpersonales representa el **9.62%**.

## CUANDO EL JEFE SE COMUNICA PARA

□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE  
COMUNICA CON USTED PARA RECIBIR INDICACIONES

■ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE  
COMUNICA CON USTED PARA BRINDAR COLABORACION

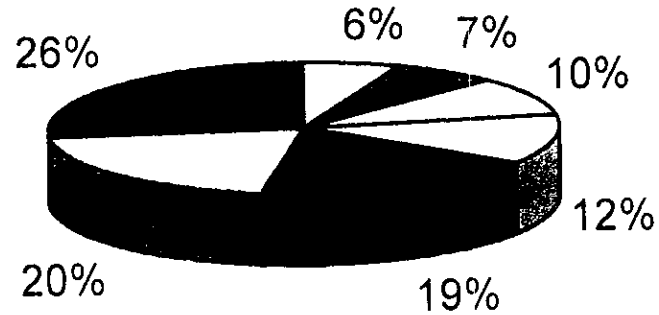
□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE  
COMUNICA CON USTED PARA RELACIONARSE COMO  
PERSONAS

□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE  
COMUNICA CON USTED PARA SOLICITAR COLABORACION

■ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE  
COMUNICA CON USTED PARA RECIBIR INFORMACION

□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE  
COMUNICA CON USTED PARA DAR INFORMACION

■ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE  
COMUNICA CON USTED PARA DAR INDICACIONES



OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTANJE
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA DAR INDICACIONES	84	9.39
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA RECIBIR INDICACIONES	174	19.46
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA DAR INFORMACION	194	21.7
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA SOLICITAR INFORMACION	134	14.98
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA BRINDAR COLABORACION	116	12.97
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA SOLICITAR COLABORACION	78	8.72
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA RELACIONARSE COMO PERSONAS	114	12.75
<b>TOTAL</b>	<b>894</b>	<b>99.97</b>

Del total de mandos medios encuestados se obtuvo que, como se lee en la tabla, el número de veces que el sujeto se comunica para darle indicaciones a su jefe representa el **9.39%**, el número de veces que el sujeto se comunica para recibir indicaciones de su jefe representa el **19.46%**, el número de veces que el sujeto se comunica para darle información al jefe representa el **21.7%**, el número de veces que el sujeto se comunica para solicitarle información al jefe representa el **14.98%**, el número de veces que el sujeto se comunica para brindarle colaboración al jefe representa el **12.97%**, el número de veces que el sujeto se comunica para solicitarle colaboración al jefe representa el **8.72%**; y por último el número de veces que el sujeto se comunica para establecer relaciones interpersonales con el jefe representa el **12.75%**

## CUANDO EL JEFE DE DEPARTAMENTO SE COMUNICA PARA

■ NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SE LE SE  
 COMUNICA AL JEFE PARA SOLICITAR COLABORACIÓN

■ NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SE LE SE  
 COMUNICA AL JEFE PARA DAR INFORMACIONES

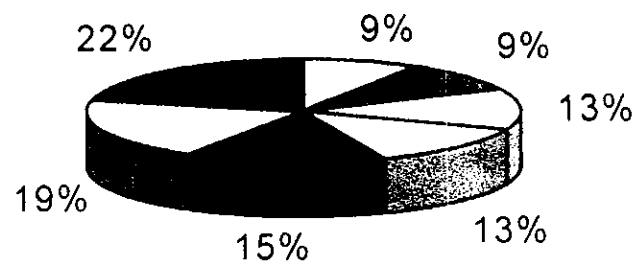
■ NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SE LE SE  
 COMUNICA AL JEFE PARA RELACIONARSE DE MODO  
 PERSONAL

■ NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SE LE SE  
 COMUNICA AL JEFE PARA BRINDAR COLABORACIÓN

■ NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SE LE SE  
 COMUNICA AL JEFE PARA SOLICITAR INFORMACIÓN

■ NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SE LE SE  
 COMUNICA AL JEFE PARA REVISAR EL TRABAJO

■ NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SE LE SE  
 COMUNICA AL JEFE PARA HACER UN INFORMAL

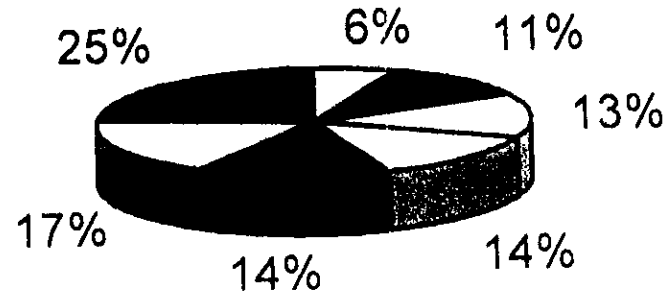


OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA DAR INDICACIONES	479	23.68
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA RECIBIR INDICACIONES	119	5.99
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA DAR INFORMACION	274	13.81
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA SOLICITAR INFORMACION	347	17.48
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA BRINDAR COLABORACION	227	11.44
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA SOLICITAR COLABORACION	263	13.25
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA RELACIONARSE COMO PERSONAS	284	14.32
<b>TOTAL</b>	<b>1984</b>	<b>99.97</b>

Del total de mandos medios encuestados se obtuvo que, como se lee en la tabla, el número de veces que el sujeto se comunica para darle indicaciones a sus subordinados representa el **23.68%**, el número de veces que el sujeto se comunica para recibir indicaciones de sus subordinados representa el **5.99%**, el número de veces que el sujeto se comunica para darle información a sus subordinados representa el **13.81%**, el número de veces que el sujeto se comunica para solicitar información a sus subordinados representa el **17.48%**, el número de veces que el sujeto se comunica para brindar colaboración a sus subordinados representa el **11.44%**, el número de veces que el sujeto se comunica para solicitar colaboración a sus subordinados representa el **13.25%**; y por último el número de veces que el sujeto se comunica para establecer relaciones interpersonales con sus subordinados representa el **14.32%**

## CUANDO USTED SE COMUNICA PARA

- **NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA RECIBIR INDICACIONES**
- **NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA BRINDAR COLABORACION**
- **NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA SOLICITAR COLABORACION**
- **NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA DAR INFORMACION**
- **NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA RELACIONARSE COMO PERSONAS**
- **NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA SOLICITAR INFORMACION**
- **NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA DAR SU OPINION**





OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA DAR INDICACIONES	117	14.28
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA RECIBIR INDICACIONES	41	5
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA DAR INFORMACION	136	16.6
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA SOLICITAR INFORMACION	163	19.9
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA BRINDAR COLABORACION	142	17.33
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA SOLICITAR COLABORACION	83	10.13
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA RELACIONARSE COMO PERSONAS	137	16.72
<b>TOTAL</b>	<b>819</b>	<b>99.96</b>

Del total de mandos medios encuestados se obtuvo que, como se lee en la tabla, el número de veces que el sujeto se comunica para darle indicaciones a sus iguales representa el **14.28%**, el número de veces que el sujeto se comunica para recibir indicaciones de sus iguales representa el **5.0%**, el número de veces que el sujeto se comunica para darle información a sus iguales representa el **16.6%**, el número de veces que el sujeto se comunica para solicitar información a sus iguales representa el **19.9%**, el número de veces que el sujeto se comunica para brindar colaboración a sus iguales representa el **17.33%**, el número de veces que el sujeto se comunica para solicitar colaboración a sus iguales representa el **10.13%**; y por último el número de veces que el sujeto se comunica para establecer relaciones interpersonales con sus iguales representa el **16.72%**

□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA RECIBIR INDICACIONES

■ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA SOLICITAR COLABORACION

□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA DAR INDICACIONES

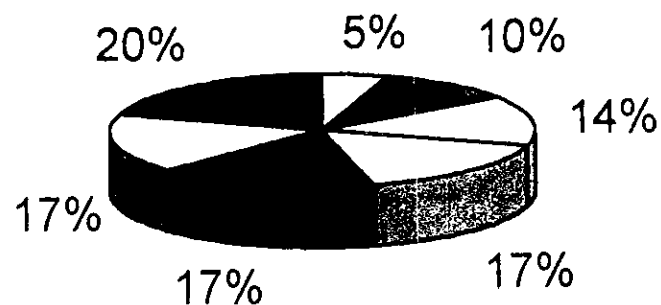
□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA DAR INFORMACION

■ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA RELACIONARSE COMO PERSONAS

□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA BRINDAR COLABORACION

■ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA SOLICITAR INFORMACION

## CUANDO USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES



De todo lo anterior es de notarse que los porcentajes más bajos y más altos corresponden a:

- ✓ La comunicación que se establece para recibir indicaciones (5% y 6.03%)

Este aspecto se refiere a que el mando medio por un lado no puede dar indicaciones al jefe que le sigue jerárquicamente dentro del organigrama, sea subdirector o director de área; y por el otro no permite, en su mayoría que a su vez el personal que tiene a cargo dentro de la estructura organizacional le dé indicaciones.

- ✓ Cabe resaltar que el porcentaje más alto de este análisis corresponde al aspecto de dar indicaciones, en la mayoría de los casos (26.68%, 19.46% y 23.68%), esto sucede ya que el hecho de ser mando medio supone que solo hay que dar indicaciones u ordenes para que los subalternos las ejecuten, puesto que esta es una de las principales funciones que este tipo de personal cree que debe dominar, cuando en realidad el perfil establecido para este puesto requiere únicamente de habilidades directivas, de supervisión, conducción de grupos y habilidades verbales.

- ✓ Lo anterior es congruente con el segundo aspecto más bajo dentro de los porcentajes: el de brindar y/o solicitar colaboración (6.84% y 8.72%).

Si no se permite que un subordinado de alguna indicación a sus superiores, esto no permite a su vez que se pueda establecer una

adecuada comunicación para solicitar y para brindar colaboración, que es parte fundamental en una organización que pretende trabajar bajo una filosofía de Calidad Total.

- ✓ Cuando la comunicación se establece de un modo vertical y se da muy poca apertura para que la colaboración sea considerada como algo natural dentro de la organización, en este caso del INEGI; no se pueden establecer adecuadas relaciones interpersonales (9.62%12.75%)

Es conveniente recordar que a través del proceso de comunicación se establecen relaciones interpersonales o humanas, y que en la medida en que la comunicación sea suficiente y eficaz en la cantidad que se da o que se recibe, lo será en la calidad de las relaciones humanas que se establezcan.

Generalmente siempre se establecen relaciones humanas indiferentes y en el peor de los casos negativas.

- ✓ Por otro lado de los porcentajes que están en la media estadística de las tablas anteriores se refieren al aspecto de la información (20.41%,21.7%, etc.), quizá por que es de las formas más fáciles de comunicación.

**RESULTADOS DE LOS 17 CUESTIONARIOS APLICADOS A PERSONAL OPERATIVO CON GENTE A SU CARGO**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA DAR INDICACIONES	232	23.03
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA RECIBIR INDICACIONES	110	10.92
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA DAR INFORMACION	172	17.08
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA RECIBIR INFORMACION	133	13.2
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA BRINDAR COLABORACION	89	8.83
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA SOLICITAR COLABORACION	84	8.34
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA RELACIONARSE COMO PERSONAS	187	18.57
	1007	99.97
<b>TOTAL</b>		

Del total de personal operativo con gente a su cargo, es decir responsables de área, supervisores y secretarias de jefatura de departamento a quien se aplico la encuesta se obtuvo que, como se lee en la tabla, el número de veces que el jefe se comunica con el sujeto para darle indicaciones representa el **23.03%**, el número de veces que el jefe se comunica para recibir indicaciones del sujeto represent: el **10.92%**, el número de veces que el jefe se comunica con el sujeto para darle información representa el **17.08%**, el número de veces que el jefe se comunica con el sujeto para recibir información representa el **13.2%**. el número de veces que el jefe se comunica con el sujeto para brindarle colaboración representa el **8.83%**, el número de veces que el jefe se comunica con el sujeto para solicitarle colaboración representa el **8.34%**; y por último el número de veces que el jefe se comunica con el sujeto para establecer relaciones interpersonales representa el **18.57%**.

## CUANDO EL JEFE SE COMUNICA CON EL PERSONAL OPERATIVO

□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA SOLICITAR COLABORACION

■ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA BRINDAR COLABORACION

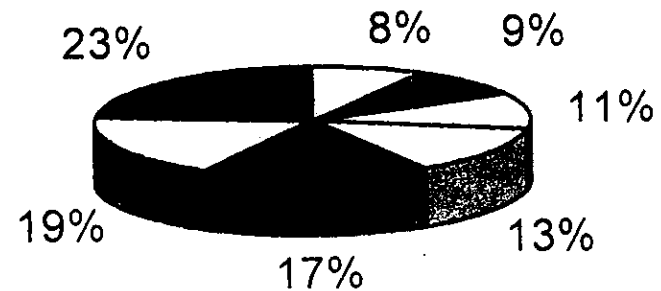
□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA RECIBIR INDICACIONES

□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA RECIBIR INFORMACION

■ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA DAR INFORMACION

□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA RELACIONARSE COMO PERSONAS

■ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA DAR INDICACIONES

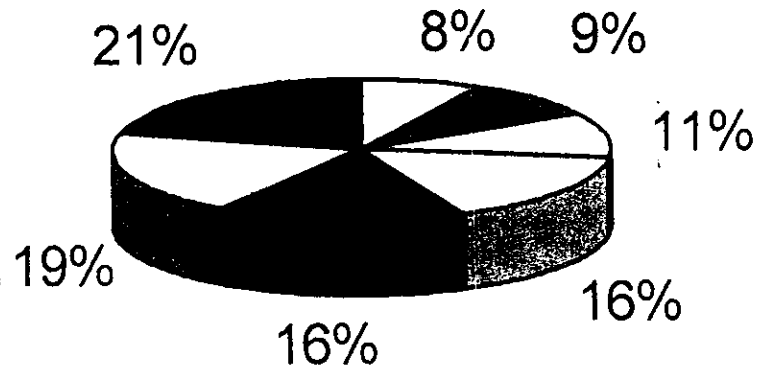


OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA DAR INDICACIONES	79	8.89
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA RECIBIR INDICACIONES	185	20.83
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA DAR INFORMACION	172	19.36
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA SOLICITAR INFORMACION	143	16.1
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA BRINDAR COLABORACION	95	10.69
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA SOLICITAR COLABORACION	68	7.65
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA RELACIONARSE COMO PERSONAS	146	16.44
<b>TOTAL</b>	<b>888</b>	<b>99.96</b>

Del total de personal operativo con gente a su cargo, es decir responsables de área, supervisores y secretarias de jefatura de departamento a quien se aplico la encuesta se obtuvo que, como se lee en la tabla,, el número de veces que el sujeto se comunica para darle indicaciones a su jefe representa el **8.89%**, el número de veces que el sujeto se comunica para recibir indicaciones de su jefe representa el **20.83%**, el número de veces que el sujeto se comunica para darle información al jefe representa el **19.36%**, el número de veces que el sujeto se comunica para solicitarle información al jefe representa el **16.1%**, el número de veces que el sujeto se comunica para brindarle colaboración al jefe representa el **10.69%**, el número de veces que el sujeto se comunica para solicitarle colaboración al jefe representa el **7.65%**; y por último el número de veces que el sujeto se comunica para establecer relaciones interpersonales con el jefe representa el **16.44%**

## CUANDO EL SUBORDINADO SE COMUNICA CON EL JEFE

- NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA SOLICITAR COLABORACION
- NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA DAR INDICACIONES
- NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA BRINDAR COLABORACION
- NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA SOLICITAR INFORMACION
- NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA RELACIONARSE COMO PERSONAS
- NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA DAR INFORMACION
- NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA RECIBIR INDICACIONES





OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA DAR INDICACIONES	133	20.81
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA RECIBIR INDICACIONES	54	8.41
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA DAR INFORMACION	84	13.14
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA SOLICITAR INFORMACION	76	11.89
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA BRINDAR COLABORACION	88	13.77
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA SOLICITAR COLABORACION	94	14.71
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA RELACIONARSE COMO PERSONAS	110	17.21
<b>TOTAL</b>	<b>639</b>	<b>99.98</b>

Del total de personal operativo con gente a su cargo, es decir responsables de área, supervisores y secretarías de jefatura de departamento a quien se aplicó la encuesta se obtuvo que, como se lee en la tabla, el número de veces que el sujeto se comunica para darle indicaciones a sus subordinados representa el **20.81%**, el número de veces que el sujeto se comunica para recibir indicaciones de sus subordinados representa el **8.45%**, el número de veces que el sujeto se comunica para darle información a sus subordinados representa el **13.14%**, el número de veces que el sujeto se comunica para solicitar información a sus subordinados representa el **11.89%**, el número de veces que el sujeto se comunica para brindar colaboración a sus subordinados representa el **13.73%**, el número de veces que el sujeto se comunica para solicitar colaboración a sus subordinados representa el **14.71%**; y por último el número de veces que el sujeto se comunica para establecer relaciones interpersonales con sus subordinados representa el **17.21%**

## CUANDO EL PERSONAL OPERATIVO SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS

□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA RECIBIR INDICACIONES

□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA SOLICITAR INFORMACION

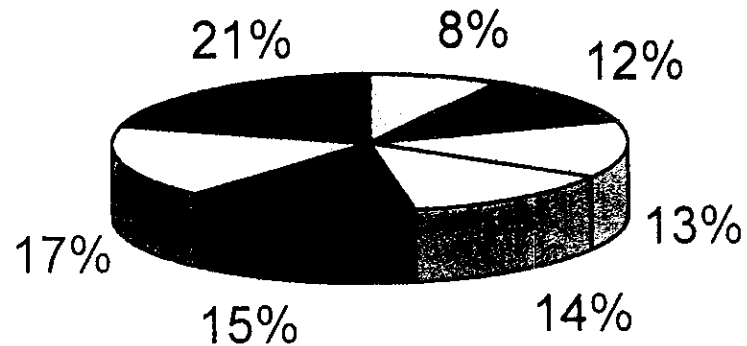
□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA DAR INFORMACION

□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA BRINDAR COLABORACION

■ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA SOLICITAR COLABORACION

□ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA RELACIONARSE COMO PERSONAS

■ NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA DAR INDICACIONES

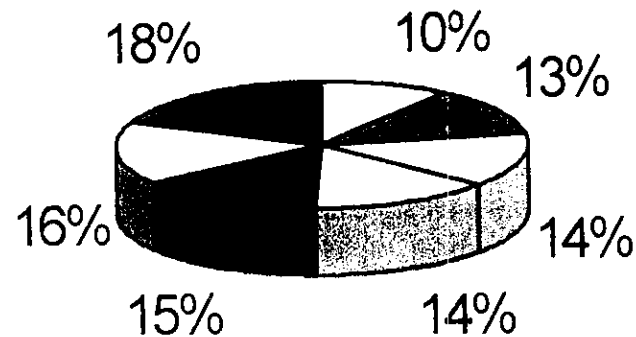


OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA DAR INDICACIONES	147	13.97
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA RECIBIR INDICACIONES	145	13.78
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA DAR INFORMACION	165	15.68
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA SOLICITAR INFORMACION	157	14.92
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA BRINDAR COLABORACION	132	12.54
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA SOLICITAR COLABORACION	107	10.17
NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA RELACIONARSE COMO PERSONAS	199	18.91
<b>TOTAL</b>	<b>1052</b>	<b>99.97</b>

Del total de personal operativo con gente a su cargo, es decir responsables de área, supervisores y secretarias de jefatura de departamento a quien se aplico la encuesta se obtuvo que, como se lee en la tabla, el número de veces que el sujeto se comunica para darle indicaciones a sus iguales representa el **13.97%**, el número de veces que el sujeto se comunica para recibir indicaciones de sus iguales representa el **13.78%**, el número de veces que el sujeto se comunica para darle información a sus iguales representa el **15.68%**, el número de veces que el sujeto se comunica para solicitar información a sus iguales representa el **14.92%**, el número de veces que el sujeto se comunica para brindar colaboración a sus iguales representa el **12.54%**, el número de veces que el sujeto se comunica para solicitar colaboración a sus iguales representa el **10.17%**; y por último el número de veces que el sujeto se comunica para establecer relaciones interpersonales con sus iguales representa el **18.91%**

## CUANDO EL PERSONAL OPERATIVO SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA

- NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA SOLICITAR COLABORACION
- NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA BRINDAR COLABORACION
- NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA RECIBIR INDICACIONES
- NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA DAR INDICACIONES
- NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA SOLICITAR INFORMACION
- NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA DAR INFORMACION
- NUMERO DE VECES A LA SEMANA QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA RELACIONARSE COMO PERSONAS



Como puede verse en los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a personal técnico operativo, es interesante observar que en general se reproducen los mismos aspectos, que en el cuestionario aplicado a mandos medios:

Este tipo de personal se comunica más para dar indicaciones.

La comunicación que se establece con menor frecuencia es para solicitar colaboración, ya que se pueden dar indicaciones de que actividades son las que se tienen que hacer, sin embargo no se trata de conformar un verdadero equipo de trabajo en el que los mismos miembros ofrezcan colaboración; y mucho menos por la "jerarquía" que tiene el responsable o supervisor de área se atreven a solicitarla.

El personal encuestado no recibe indicaciones del personal que tiene a su cargo, y a su vez este sujeto no puede dar indicaciones al jefe de departamento.

El cambio más notorio en relación a los cuestionarios anteriores, es en cuanto a la comunicación que se establece para relacionarse como personas ya que se da un incremento considerable. Finalmente este personal permanece la mayoría del tiempo junto con sus subordinados, cosa que no sucede con el mando medio, que tiene un espacio propio y privado en su oficina.

## **4.6. ANALISIS**

De acuerdo al análisis de los datos obtenidos en la encuesta se puede hacer un análisis comparativo respecto a lo que plantea la teoría de la Calidad Total:

Los mandos medios del INEGI siguen trabajando bajo una estructura de la organización piramidal y jerárquica, con decisiones centralmente planificadas y con procesos rígidos, motivo por el cual los cuestionarios arrojan los resultados más altos y más bajos en el aspecto de dar órdenes y no permitir recibirlas del personal subordinado.

De acuerdo a la clasificación que hace Luigi Valdés (CONCAMIN 1995), acerca de las distintas generaciones por las cuales ha atravesado la calidad; el INEGI estaría ubicado apenas en la primer generación, cuando de acuerdo al proceso que se ha implantado desde 1996, debería estar en la tercer o cuarta generación, en donde la estructura de la organización se divide en Departamentos y áreas y, aunque mantiene su forma piramidal y jerárquica, se inicia un proceso de reducción de niveles jerárquicos, lo que da pie al éxito de este tipo de procesos de Calidad Total.

Uno de los problemas a los que se enfrenta una organización que decide llevar a cabo un proceso de calidad, es el temor a perder status y seguridad, en el INEGI y de acuerdo a los resultados

obtenidos, los mandos medios principalmente son los que desempeñan en su quehacer diario con este tipo de temor, razón por la que la comunicación en la mayoría de las veces es para dar indicaciones.

La resistencia al cambio en los niveles operativos, surge de las actitudes que reflejan los mandos medios, quienes en realidad deben manejar el cambio, pues ellos son los líderes y como tales deben prever el futuro e inspirar al resto de los miembros confianza para satisfacer sus expectativas, ya que sus decisiones impactan en el resto de la organización.

Como ya se ha dicho el mando medio debe buscar el desarrollo de las potencialidades de sus colaboradores, para que hagan contribuciones significativas, se encuentren informados sobre el desarrollo del proceso y puedan conformar un equipo de trabajo efectivo. Aspectos que tal vez no sean posibles ya que ni siquiera establecen comunicación para poder llamar al personal subordinado colaboradores, mucho menos para brindarles colaboración cuando el personal así lo requiera, tanto en cuestiones laborales como personales, pero el mando medio tampoco solicita esa colaboración aun sabiendo que el personal es el experto en determinados conocimientos, habilidades o funciones.

Otro de los aspectos importantes es que el jefe de departamento debe considerar que las relaciones que se establezcan ante él y los miembros de su grupo determinan en gran medida el logro de los

objetivos del proceso de calidad, porque influyen en el desarrollo propio del trabajo y más allá de este ámbito en su vida personal, por tanto si la comunicación que se usa para establecer relaciones humanas no es suficiente y por tanto adecuada, no se logrará ningún avance, pero si entorpecerá el mismo.

Por otro lado cuando se busca que el personal este enterado del proceso, es conveniente que el jefe de departamento le dé suficiente información acerca de los avances y retrasos, comenzando por cuestiones propias del departamento. En este sentido y a partir de los resultados que arrojó el cuestionario es un punto fuerte del proceso de calidad, ya que la comunicación que se establece para dar o recibir información es suficiente.



# **CAPÍTULO V**

***PROPUESTA***

Con base en los resultados obtenidos de los cuestionario aplicados y a las conclusiones que se hicieron del mismo, se plantea la siguiente propuesta:

***Propuesta de un Programa de Sensibilización para lograr que los mandos medios del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Dirección Regional en el Distrito Federal, puedan conformar equipos de trabajo desde la perspectiva de la Calidad Total.***

### **5.1. LIMITACIONES**

La presente propuesta está fundamentada en al teoría de la Calidad Total, tanto japonesa como estadounidense; por lo tanto los principales autores son: Philip Crosby, Edward Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa quienes hablan del concepto de Calidad Total, filosofía, valores y cultura de calidad; los fundamentos de la Calidad: administración y proceso de calidad (incluyendo sus tres etapas); cliente, usuario; y específicamente el Modelo de Calidad INEGI, con sus 6 fases o etapas de conformación.

Lo que se trata de explicar con esta propuesta es como la comunicación que establecen los mandos medios del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) es uno de los aspectos fundamentales para llevar a cabo un proceso de cambio

organizacional como lo es una teoría administrativa llamada Calidad Total, y específicamente la conformación de equipos de trabajo planeada desde este enfoque, buscando el logro de la misión y visión institucional.

Lo que se pretende con esta propuesta es brindar una herramienta al personal tipo mando medio del INEGI, que le ayude a lograr transitar de grupo a equipo de trabajo, desde la perspectiva de la Calidad Total; tomando como base que la comunicación que establece este tipo de personal con sus subordinados (personal operativo) no es acorde a los planteamientos de dicha filosofía, pues la mayoría de las veces la comunicación es para demostrar quien es la persona que tiene el poder al interior de la organización, por lo tanto puede decirse que la comunicación juega un papel importante dentro de esta filosofía de calidad; en especial y muy concretamente en ayudar o no a conformar equipos de trabajo efectivos; y esto se demuestra a través del diagnóstico obtenido en la encuesta aplicada.

Cabe señalar que esta propuesta funcionará sólo con el tipo de personal mando medio (directores, subdirectores y jefes de departamento) como líderes de un proceso de cambio: Calidad Total, entendida como una filosofía administrativa que busca siempre mejorar el trabajo orientado al cliente sea usuario o consumidor, sustentado en el respeto y la creencia en el ser humano, con un estilo de dirección participativo; buscando el desarrollo, capacitación y reconocimiento permanente del personal; en otras palabras es satisfacer los requerimientos de los clientes a través de los productos

o servicios que genere la institución, en este caso una institución pública gubernamental, como lo es el INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática), ubicada en Avenida Patriotismo Número 711 Edificio "A", Colonia San Juan Mixcoac. El tiempo considerado para llevar a cabo la propuesta es en un período aproximado de un año.

## **5.2. JUSTIFICACION**

Considero que la presente propuesta es importante debido a que actualmente pocas organizaciones del sector público llevan a cabo procesos de Calidad Total, como es el INEGI, esto constituye un reto ya que el contexto es totalmente diferente a cuando estos procesos se dan en la iniciativa privada, sobre todo por las características de los recursos humanos, quienes muchas de las veces ya son gente con antigüedad de más de 10 años que difícilmente querrán cambiar su forma de trabajo y lo más difícil: *su forma de pensar*.

Lo anterior no quiere decir que están haciendo mal su trabajo, sino que simple y sencillamente tienen que adaptarse a los cambios constantes que viven las organizaciones, a los nuevos procesos de trabajo, a la terminología que se usa, a las herramientas y técnicas, etc.

Superar este reto implica satisfacciones laborales, personales y profesionales, ya que no sólo se hace una investigación teórica del presente trabajo, también se proponen algunas alternativas de solución para superar los problemas relacionados con el trabajo en grupo desde la perspectiva de la Calidad Total. Alternativas que tiene que ver con el quehacer profesional del pedagogo, en este caso como capacitador, o en términos institucionales como instructor.

Personalmente ya he vivido el inicio de este proceso de calidad, tanto como instructora al igual que como parte del personal que tiene asignadas ciertas funciones al interior de mi área laboral, con estos dos roles yo percibí ciertos problemas que tienen que ver con los siguientes aspectos:

- Muchos de los problemas que se dan en las áreas laborales tiene que ver con el proceso comunicativo, obviamente por que no se establece comunicación de forma adecuada.
- En todas la áreas se ejerce un liderazgo autocrático, clásico de una forma de trabajo tradicional.
- No hay o no se da la colaboración entre las personas que forman un área laboral.
- Lo anterior se traduce en relaciones humanas negativas o indiferentes

Lo que sucede en la organización da cuenta de cómo se establecen las relaciones psicosociales entre instructor y capacitando en los espacios donde se lleva a cabo el proceso educativo de una organización: el aula de capacitación.

Esta propuesta pretende superar algunos obstáculos que no permiten conformar equipos de trabajo desde la perspectiva de la Calidad Total, diagnosticados mediante el tipo de comunicación que establece el mando medio con sus colaboradores. Esto se pretende lograr a través

de algunas estrategias pedagógicas y comunicativas, que más concretamente aterrizadas tienen que ver con el campo de la didáctica específicamente en educación de adultos, ya que básicamente se pretende que los mandos medios conozcan, aprendan, colaboren, participen, etc. Por medio de procesos formales como lo es la capacitación, que consta de diferentes eventos: talleres, pláticas, cursos, etc.

Los aportes metodológicos de esta propuesta son la delimitación de cómo estos procesos de capacitación contribuyen a la misión y visión institucional dentro del enfoque que está manejando la institución. Enfoque que esta abocado más que nada a la administración, ya que Calidad Total es un enfoque administrativo, que se ha venido desarrollando desde hace muchos años, pero que en la actualidad por la globalización de mercados, la amplia competitividad a nivel mundial y para que las organizaciones puedan seguir manteniéndose

más que un lujo o un gusto por trabajar dentro de esta filosofía administrativa, es una necesidad.

Los beneficios que pretende brindar esta propuesta al INEGI son los siguientes:

Mejorar la comunicación que establece el mando medio con el personal operativo, para el buen desempeño de las funciones de cada uno de ellos; lo cual se traduce en mayor productividad.

Trabajar en equipo de acuerdo a los lineamientos que marca la teoría de la Calidad Total, para el buen establecimiento de relaciones interpersonales.

### **5.3. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS**

#### *Objetivo General:*

Diseñar un programa de sensibilización hacia el trabajo en equipo, dirigido a mandos medios, con la finalidad de que se den cuenta de la importancia de esta forma de trabajar y así contribuir al logro de los objetivos institucionales.

*Objetivos Específicos:*

- Capacitar a los jefes de departamento de acuerdo a los tiempos establecidos en el Programa de Sensibilización.
- Los jefes de departamento capacitarán en cascada al personal que labora con ellos.

*Objetivos Técnicos:*

- Proporcionar una serie de conocimientos, habilidades y herramientas que le permitan al mando medio y a su personal lograr transitar de grupos a equipo de trabajo
- Brindar sugerencias de habilidades comunicativas para superar los problemas relacionados con la comunicación que no permiten conformar equipos de trabajo y por lo tanto lograr una cultura de calidad en el INEGI.



#### **5.4. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

**Tiempo de término:** se tiene calculado un promedio de 6, 750 horas/hombre, a cubrirse en un período aproximado de 11 meses.

<b>ANTES</b>	<b>A TIEMPO</b>	<b>DESPUES</b>
10	8	0

**Tiempo dedicado:**

<b>MAS DE 8 HORAS</b>	<b>4 HORAS</b>	<b>MENOS DE 4 HORAS</b>
10	8	0

**Recursos Documentales:**

<b>SE TIENE</b>	<b>NO SE TIENE</b>
10	0

**Recursos Tecnológicos:**

<b>SE TIENE</b>	<b>NO SE TIENE</b>
10	0

**Recursos Humanos:**

**UNO MISMO**

SE PAGARA

A CONSEGUIR

**10**

8

0

**Recursos Económicos** (incluye el costo en pesos de la propuesta, papelería, honorarios):

**MENOS**

10 %

MAS

**10**

8

0

## **5.5. PROGRAMA DE SENSIBILIZACION DIRIGIDO A MANDOS MEDIOS**

Fundamentada en el diagnóstico de comunicación, realizado a mandos medios del INEGI Dirección Regional en el Distrito Federal, cuya misión es "Brindar el servicio público de información estadística y geográfica y promover el uso de la informática, para contribuir al bienestar social, al crecimiento económico al desarrollo democrático y al fortalecimiento de México". Se pretende desarrollar e implantar un **Programa de Capacitación para sensibilizar** a este tipo de personal y así se contribuya al trabajo en equipo, a través de estrategias pedagógicas y comunicativas, que aterrizan muy concretamente en eventos de capacitación y en sugerencias para mejorar la habilidad de la comunicación verbal que establece el mando medio con su personal.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico de comunicación concretizado en una encuesta levantada en el INEGI por medio de un cuestionario (*ver anexo N° 1*) aplicado a mandos medios y personal operativo con gente a su cargo, cuyo objetivo fue conocer en cantidad y calidad el tipo de comunicación que se establece para determinar si efectivamente este proceso es un obstáculo o un apoyo en la conformación de equipos de trabajo, desde el enfoque de la Calidad Total.

Con base a los resultados obtenidos (*ver tabulados y tablas de resultados*) se puede afirmar el supuesto de que la comunicación es una herramienta necesaria para lograr que los mandos medios del INEGI logren transitar de grupos a equipos de trabajo; pero además de que la comunicación que actualmente establecen no es adecuada en calidad y por lo tanto este factor obstaculiza:

1. *La formación de equipos de trabajo.*
2. *Que el proceso de calidad total avance significativamente*

Lo anterior de acuerdo a los planteamientos que hace la calidad total de que el trabajo en equipo es uno de los factores fundamentales para lograr que el proceso institucional avance en forma positiva hacia el logro de la misión y visión institucional del INEGI.

### **Planeación estratégica**

Para planear, diseñar y ejecutar un programa de capacitación de sensibilización, como el que se pretende realizar con esta propuesta se deberá considerar lo siguiente:

- ❖ Implementar eventos de capacitación relacionados con la temática de trabajo en equipo.
- ❖ El personal mando medio al que primordialmente van dirigidos los eventos deberán procurar participar y/o asistir a los mismos,

participando activamente en la problemática que se dé al interior de los grupos de capacitación.

❖ Impartir los cursos y talleres por puesto, de acuerdo al área de ascripción del personal, por ejemplo:

- 1) El director de área con sus subdirectores
- 2) Los subdirectores con los jefes de departamento
- 3) Los mandos medios con el personal operativo que tienen a cargo.

Con la finalidad de reforzar este programa de sensibilización y para poner en práctica los contenidos y problemática que se dio en los eventos en los que haya participado el mando medio, es el motivo por el cual se pretende que el jefe de departamento a su vez capacite a su personal en los mismos temas.

Cabe señalar que sólo se ha programada la primer etapa del programa, ya que cuando el mando medio capacite a su personal no tendrá ningún costo, se realizará en las mismas áreas laborales y la programación de cada evento dependerá de las cargas de trabajo del personal.

### **Presentación del programa**

Como ya se mencionó, este programa de capacitación tiene la finalidad de sensibilizar al mando medio del INEGI hacia el trabajo en equipo, incluyendo al personal que se menciona a continuación:

<b>Nº DE PERSONAL</b>	<b>TIPO DE PERSONAL</b>
2	DIRECTORES DE AREA
11	SUBDIRECTORES
38	JEFES DE DEPARTAMENTO

Durante la segunda etapa el mando medio capacitará a todo el personal que tiene a cargo, en los mismos temas que a él se le proporcionaron, programando a la gente dependiendo de las cargas de trabajo y el total de personas a capacitar.

En la primera etapa se pretende impartir una serie de eventos conformados por tres talleres y dos cursos que den cuenta a los directores, subdirectores y jefes de departamento (mandos medios) de la importancia que tiene trabajar en equipo, y de cómo por medio de estos talleres se pretende solucionar prácticamente algunos problemas inherentes a su departamento, los talleres son los siguientes:

<b>TIPO DE EVENTO</b>	<b>NOMBRE DEL EVENTO</b>	<b>DURACION</b>
TALLER	COMO ESTA FORMADO NUESTRO DEPARTAMENTO	10 HORAS
TALLER	LAS FUERZAS DE NUESTRO EQUIPO	15 HORAS
TALLER	TOMA DE DECISIONES, CUESTION DE TODOS	15 HORAS
CURSO	JEFE O LIDER FACILITADOR	20 HORAS
CURSO	¿PROCESOS DE TRABAJO FLEXIBLES?	20 HORAS

## **Secuencia y sistematización**

Una vez definidas las estrategias que se implementaran para el logro del programa de capacitación, se describirán y explicarán las alternativas de solución, que darán respuesta a las necesidades planteadas:

**Taller:** se plantean tres eventos de este tipo ya que es necesario más que un conocimiento teórico, retomar los conocimientos que ya posee el personal y aplicarlos en la solución de la problemática que se da de acuerdo a los resultados obtenidos.

**Curso:** se propone que los mandos medios tomen dos cursos de carácter más teórico, por la necesidad de conocer algunos aspectos en cuanto a su papel en el proceso de Calidad Total; y en cuanto a los nuevos procesos o formas de trabajar desde esta perspectiva.

Una vez contemplados todos los aspectos anteriores, se procede ahora al llenado de cédulas y contenido propio de los talleres:

**Cédula General de Información Didáctica**

<b>EVENTOS</b>	<b>DIRIGIDO A</b>	<b>DURACION</b>	<b>COSTO POR HORA</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIPO DE INSTRUCTOR</b>	<b>NOMBRE DEL INSTRUCTOR</b>
<b>TALLER:</b> COMO ESTA FORMADO NUESTRO DEPARTAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIRECTORES</li> <li>• SUBDIRECTORES</li> <li>• JEFES DE DEPARTAMENTO</li> </ul>	10 HORAS	\$ 50.00	\$ 500.00	INTERNO	OLIVIA SAUCEDO SANTANA
<b>TALLER:</b> LAS FUERZAS DE NUESTRO EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIRECTORES</li> <li>• SUBDIRECTORES</li> <li>• JEFES DE DEPARTAMENTO</li> </ul>	15 HORAS	\$ 50.00	\$ 750.00	INTERNO	OLIVIA SAUCEDO SANTANA
<b>TALLER:</b> TOMA DE DECISIONES, CUESTION DE TODOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIRECTORES</li> <li>• SUBDIRECTORES</li> <li>• JEFES DE DEPARTAMENTO</li> </ul>	15 HORAS	\$ 50.00	\$ 750.00	INTERNO	OLIVIA SAUCEDO SANTANA
<b>CURSO:</b> JEFE O LIDER FACILITADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIRECTORES</li> <li>• SUBDIRECTORES</li> <li>• JEFES DE DEPARTAMENTO</li> </ul>	20 HORAS	\$ 50.00	\$ 1,000.00	INTERNO	OLIVIA SAUCEDO SANTANA
<b>CURSO:</b> ¿PROCESO DE TRABAJO FLEXIBLES ¿	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIRECTORES</li> <li>• SUBDIRECTORES</li> <li>• JEFES DE DEPARTAMENTO</li> </ul>	20 HORAS	\$ 50.00	\$ 1,000.00	INTERNO	OLIVIA SAUCEDO SANTANA



## Desarrollo de Eventos

**TIPO DE EVENTO:** Taller

**NOMBRE DEL EVENTO:** **Cómo está formado nuestro departamento**  
**DURACIÓN:** 10 horas

**OBJETIVO GENERAL:**

Conocer la estructura de cada uno de los departamentos, para hacer un recuento total del número de puestos que hay por cada área, revisar que funciones realizan y verificar que no haya duplicidad de funciones para elaborar un organigrama lineal.

**CONTENIDO TEMÁTICO**

- I. Introducción
- II. Conceptos Generales
- III. Puestos
- IV. Funciones
- V. Caso Práctico

**DIRIGIDO A:** Mandos medios y personal técnico operativo  
**COSTO:** \$ 500.00

**TIPO DE EVENTO:**

Taller

**NOMBRE DEL EVENTO:**

Las fuerzas de nuestro Equipo

**DURACIÓN:**

15 horas

**OBJETIVO GENERAL:**

Aplicar el modelo de diagnóstico del fuerzas del equipo (DIFE) al interior de cada área departamental, para tener una visión de las fuerzas que propician e impulsan el desarrollo de un equipo; así como de las que restringen u obstaculizan dicho desarrollo.

**CONTENIDO TEMÁTICO**

- I. Introducción
- II. Enfoque sistémico
- III. Subsistemas de la organización
- IV. Fuerzas Impulsoras
- V. Fuerzas Restrictivas
- VI. Ejercicio Práctico

**DIRIGIDO A:**

Mandos medios y personal técnico operativo

**COSTO:**

\$ 750.00

**TIPO DE EVENTO:**

Taller

**NOMBRE DEL EVENTO:**

**DURACIÓN:**

Toma de Decisiones, Cuestión de  
Todos

15 horas

**OBJETIVO GENERAL:**

Valorar que la toma de decisiones relacionadas con cuestiones laborales, compete a todos los colaboradores del equipo, dependiendo de los conocimientos, habilidades y experiencia de cada integrante, para el buen desarrollo del equipo y avance del proceso de calidad.

**CONTENIDO TEMÁTICO**

- I. Introducción
- II. Estilos de Dirección
- III. Identificación de Problemas
- IV. Decisiones del Jefe, Decisiones de todos
- V. Técnica: Tormenta de Ideas
- VI. Aplicación en un problema real

**DIRIGIDO A:**

**COSTO:**

Mandos medios y personal técnico operativo

\$ 750.00

<b>TIPO DE EVENTO:</b>		Curso
<b>NOMBRE DEL EVENTO:</b>	<b>DURACIÓN:</b>	
Jefe o Líder Facilitador	20 horas	
<b>OBJETIVO GENERAL:</b>		
<p>Conocer la importancia del papel que desempeña el mando medio en un proceso de calidad total, convirtiéndose en un facilitador o un obstaculizador del proceso, para identificar las características que posee este tipo de personal.</p>		
<b>CONTENIDO TEMÁTICO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Introducción</li> <li>II. Definición de liderazgo</li> <li>III. Tipos de liderazgo</li> <li>IV. Jefes tradicionales VS. Líderes Facilitadores</li> <li>V. Los Mitos de la Facilitación</li> <li>VI. Características de un Líder Facilitador</li> <li>VII. Cambio de actitudes y funciones</li> <li>VIII. Conclusiones</li> </ul>		
<b>DIRIGIDO A:</b>	<b>COSTO:</b>	
Mandos medios y personal técnico operativo	\$ 1,000.00	

**TIPO DE EVENTO:**

Curso

**NOMBRE DEL EVENTO:**

**DURACIÓN:**

¿Procesos de Trabajo Flexibles?

20 horas

**OBJETIVO GENERAL:**

Identificar y analizar cada uno de los procesos que se realizan en los Departamentos, para determinar si son los más efectivos, cuánto tiempo se han estado usando y por qué.

**CONTENIDO TEMÁTICO**

- I. Introducción
- II. Definición de Proceso de Trabajo
- III. Elementos del proceso de trabajo
- IV. Resultados del Proceso
- V. Satisfacción del Cliente o Usuario
- VI. Solución de Problemas Cotidianos

**DIRIGIDO A:**

Mandos medios y personal técnico operativo

**COSTO:**

\$ 1,000.00

## CARTA DESCRIPTIVA DEL TALLER LAS FUERZAS DE NUESTRO EQUIPO

TALLER: **LAS FUERZAS DE NUESTRO EQUIPO**

DIRIGIDO A : Mandos Medios

**OBJETIVO GENERAL:** Al finalizar el evento el participante aplicará el modelo de diagnóstico de fuerzas del equipo (DIFE) al interior de cada una de sus áreas, para tener una visión de las fuerzas que propician e impulsan el desarrollo de un equipo; así como de las que restringen u obstaculizan dicho desarrollo.

DURACION: 15 Horas

TEMAS	OBJETIVOS PARTICULARES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TECNICA	MATERIAL	TIEMPO	EVALUACION
I Introduccion	Al finalizar el tema los participantes conoceran la importancia de la tecnica	Al finalizar la sesion el participante mencionará que es el DIFE	El participante dibujará el Modelo de Diagnostico en una hoja de rotafolio	Participativa	Hojas de rotafolio Plumones	1 hora	Ninguna
II Enfoque Sistemico	Al finalizar el tema los participantes identificarán en que consiste el enfoque sistémico de una organización	Al finalizar la sesion el participante describirá en que consiste el enfoque sistémico aplicado a su área	El participante formara equipos de trabajo de tres personas para exponer ante el grupo en que consiste el enfoque sistémico	Expositiva interrogativa	Hojas de rotafolio Plumones	2 horas	Participación
III Subsistemas de la organizacion	Al finalizar el tema los participantes diferenciaran los subsistemas que componen su organizacion y departamento	Al finalizar la sesion el participante representara los diferentes subsistemas que componen su área laboral	El participante formara grupos de 6 personas para preparar la representacion del tema	Dramatizacion	Hojas blancas Plumones Maskin Tapa Todo lo necesario para la representación	4 horas	Representación

## CARTA DESCRIPTIVA DEL TALLER LAS FUERZAS DE NUESTRO EQUIPO

**TALLER: LAS FUERZAS DE NUESTRO EQUIPO**

DIRIGIDO A : Mandos Medios

**OBJETIVO GENERAL:** Al finalizar el evento el participante aplicará el modelo de diagnóstico de fuerzas del equipo (DIFE) al interior de cada una de sus áreas, para tener una visión de las fuerzas que propician e impulsan el desarrollo de un equipo, así como de las que restringen u obstaculizan dicho desarrollo.

DURACION: 15 Horas

TEMAS	OBJETIVOS PARTICULARES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TECNICA	MATERIAL	TIEMPO	EVALUACION
Fuerzas del Equipo Impulsoras Fuerzas Restrictivas	Al finalizar el tema los participantes diagnosticaran la situación actual del equipo de trabajo	Al finalizar el subtema de fuerzas impulsoras el participante identificara las fortalezas que tiene sus equipo para sacarles mayor provecho  Al finalizar el subtema de fuerzas restrictivas el participante identificará las áreas de oportunidad que tiene su equipo para dar alternativas de solución	Elaborar un modelo ideal de grupo  Determinar los aspectos negativos del equipo	Tormenta de ideas  Tormenta de ideas	Pelicula. Trabajar juntos funciona  Hojas en Blanco  Hojas de Rotafolio	3 horas	Comentarios  Participación
Caso Practico	Al finalizar el ejercicio los participantes valoraran la importancia de esta técnica para el logro del trabajo en equipo	Al finalizar el subtema los participantes elaborarán por escrito un informe del DIFE de su equipo	Aplicar el diagnostico de las fuerzas del equipo Confrontación entre los miembros. Proponer acciones de solución	Interrogativa  Estudio de caso	Hojas en Blanco  Hojas de Rotafolio  Plumones	5 horas	Presentación del caso practico

**Delimitación de grupos**

EVENTO	PARTICIPANTES		NUMERO DE GRUPOS	DURACION		HORAS HOMBRE
	POR CURSO	TOTAL		POR CURSO	TOTAL	
COMO ESTA FORMADO NUESTRO EQUIPO	10	50	5	10 HRS.	50 HRS.	500 HRS.
LAS FUERZAS DE NUESTRO EQUIPO	10	50	5	15 HRS.	75 HRS.	1,125 HRS.
TOMA DE DECISIONES, CUESTION DE TODOS	10	50	5	15 HRS.	75 HRS.	1,125 HRS.
¿JEEF O LIDER FACILITADOR?	10	50	5	20 HRS.	100 HRS.	2,000 HRS.
¿PROCESOS DE TRABAJO FLEXIBLES?	10	50	5	20 HRS.	100 HRS.	2,000 HRS.



**Cédula de Costos**

<b>EVENTO</b>	<b>NUMERO DE EVENTOS</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>COSTO POR CURSO</b>	<b>COSTO POR PARTICIPANTE</b>	<b>COSTO POR HORA CAPACITACION</b>
COMO ESTA FORMADO NUESTRO EQUIPO	5	\$ 2,500.00	\$ 500.00	\$ 50.00	\$ 50.00
LAS FUERZAS DE NUESTRO EQUIPO	5	\$ 3,750.00	\$ 750.00	\$ 75.00	\$ 50.00
TOMA DE DECISIONES, CUESTION DE TODOS	5	\$ 3,750.00	\$ 750.00	\$ 75.00	\$ 50.00
¿JEEF O LIDER FACILITADOR?	5	\$ 5,000.00	\$ 1,000.00	\$ 100.00	\$ 50.00
¿PROCESOS DE TRABAJO FLEXIBLES?	5	\$ 5,000.00	\$ 1,000.00	\$ 100.00	\$ 50.00

### Cédula de Recursos Humanos

<b>EVENTO</b>	<b>NUMERO DE INSTRUCTORES</b>	<b>DIRECTOR TECNICO DEL PROGRAMA</b>	<b>RESPONSABLE TECNICO DEL EVENTO</b>	<b>COORDINADOR DEL EVENTO</b>
COMO ESTA FORMADO NUESTRO EQUIPO	5	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO	OLIVIA SAUCEDO SANTANA	PERSONAL DE CAPACITACION
LAS FUERZAS DE NUESTRO EQUIPO	5	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO	OLIVIA SAUCEDO SANTANA	PERSONAL DE CAPACITACION
TOMA DE DECISIONES, CUESTION DE TODOS	5	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO	OLIVIA SAUCEDO SANTANA	PERSONAL DE CAPACITACION
¿JEFE O LIDER FACILITADOR?	5	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO	OLIVIA SAUCEDO SANTANA	PERSONAL DE CAPACITACION
¿PROCÉSOS DE TRABAJO FLEXIBLES?	5	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO	OLIVIA SAUCEDO SANTANA	PERSONAL DE CAPACITACION





## 5.6. CRONOGRAMA

### PROGRAMA DE SENSIBILIZACION A MANDOS MEDIOS

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AÑO 2000													
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	
PRESENTACION DE LA PROYECTA	OFICIA SAUCEDO SANTIAGA	■													
AUTORIZACION DE LA PROYECTA	SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA	■													
EJECUCION DE LA PROYECTA	OFICIA SAUCEDO SANTIAGA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
EVALUACION	OFICIA SAUCEDO SANTIAGA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
SEGUIMIENTO	OFICIA SAUCEDO SANTIAGA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

## **CONCLUSIONES**

*Los verdaderos cambios en las organizaciones se lograrán en gran parte cuando se modifique la forma de trabajo y la organización se base en la productividad y la eficiencia, realizando tareas más competitivas con una participación y una cultura orientada hacia la calidad.*

*El enfoque de la Calidad Total se constituye hoy en día en uno de los mejores medios para que las organizaciones públicas y privadas puedan renovarse y asumir nuevos retos. La calidad no es solo una herramienta, sino que es una cultura y una filosofía del trabajo, que orienta la forma de pensar y actuar de la organización, este trabajo debe estar basado en un alto compromiso por parte de la Dirección, dirigido hacia la satisfacción plena de los clientes o usuarios.*

*Según este enfoque la clave del éxito de las instituciones y empresas que trabajan bajo una cultura o filosofía de calidad es muchas de las veces la efectividad de sus equipos de trabajo.*

*Considerando que las aportaciones individuales y de grupo son de gran importancia, es necesario promover acciones que permitan*

*crear las condiciones para que los grupos naturales de trabajo lleguen a ser equipos efectivos de trabajo.*

*En el INEGI para lograr trabajar con esta cultura de Calidad Total, entendiéndolo como tal a la forma en que los trabajadores desempeñan bien sus funciones, haciendo las cosas bien a la primera; con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios que requieran información; es necesario considerar al factor humano en un primer momento, para que posteriormente se puedan cambiar las formas de trabajo que hasta el momento han prevalecido, tal como lo es el trabajo en grupo.*

*Lo anterior no quiere decir que esté mal trabajar de esa forma; pero debido a los cambios que se dan constantemente en el entorno nacional e internacional, es necesario trabajar conforme lo requiere la competitividad y la globalización. Una de esas formas (que en realidad no es nueva) es el trabajo en equipo, lo cual supone no sólo el logro de los objetivos o metas establecidos a cumplir, sino también la preocupación por las personas y sus sentimientos, que pertenecen a determinado grupo (que a futuro deberá llamarse equipo), debiendo cumplir ciertos requisitos como lo son una adecuada comunicación, establecer colaboración entre*

*los miembros del equipo, etc.*

*Por ende, uno de los factores importantes y tema central de este trabajo, es la comunicación como una herramienta necesaria para lograr que los grupos de trabajo pasen a ser equipos efectivos de trabajo; por comunicación se entiende un proceso por medio del cual las personas van a transmitir esas ideas, conocimientos, pensamientos y sentimientos; y así lograr una comunicación eficaz y eficiente.*

*Para lograr que se trabaje en equipo en alguna institución donde se aplique la Calidad Total, será necesario realizar los siguientes pasos:*

- 1. Establecer las definiciones de Calidad Total, trabajo en grupo, trabajo en equipo, comunicación, modelos de comunicación, capacitación, comunicación en capacitación y describir la relación comunicativa entre instructor y capacitando.*
- 2. Definir el marco contextual donde se pretende lograr el trabajo en equipo; así como la problemática que existe en la organización.*



3. *Formar un modelo propio de calidad, como el que se describió en una parte de este trabajo; además ubicar qué modelo de comunicación se establece al interior de la organización y definir bajo cuál se deberían establecer las relaciones comunicativas.*
4. *Determinar el tipo de instrumento a usarse para comprobar el supuesto de que la comunicación es un aspecto fundamental para el desarrollo de equipos de trabajo.*
5. *Bajo el supuesto de que la comunicación es una herramienta necesaria para la formación de equipos de trabajo efectivos, fue necesario desarrollar un cuestionario que permitiera comprobar o no este supuesto.*
6. *Hacer una propuesta pedagógica para los problemas que se diagnosticaron.*

*El instrumento para este diagnóstico fue un cuestionario que se usó de la siguiente forma:*

- Aplicación del cuestionario tomando como aspecto clave la*

*comunicación que se establece para: dar o recibir indicaciones, dar o recibir información, solicitar o brindar colaboración y para establecer relaciones interpersonales o humanas.*

- \* Cuantificar los datos obtenidos y hacer la interpretación y análisis correspondiente.*
- \* Relacionar los resultados obtenidos a la formación de equipos de trabajo y a la formación de una cultura de calidad.*

*Después de haber analizado los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los mandos medios del INEGI y a cierta parte del personal operativo, es necesario plantear un programa de sensibilización para los mandos medios como líderes formales se den cuenta de la importancia del trabajo en equipo y de que a través de la comunicación se sienta una de las bases para lograr trabajar de este forma. Para diseñar este programa se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:*

- ❖ Plantear las limitaciones y objetivos.*
- ❖ Hacer un análisis al interior de la organización para ver si era económica, material y humanamente posible el programa de*

*sensibilización.*

- ↻ Hacer la planeación del programa de capacitación para sensibilizar a los mandos medios, tomando en cuenta: tipo y nombre de evento a realizarse, número de personal a capacitar, duración en horas, costos, tipo de instructor, nombre del instructor.*
- ↻ Plantear los contenidos mínimos de cada evento y desarrollar una carta descriptiva como ejemplo.*
- ↻ Caledarizar todo el programa de capacitación por evento, grupo duración total y por día, horario y fecha.*
- ↻ Establecer tiempos para la ejecución del programa.*

*En función de la justificación personal, considero que este trabajo me ha brindado satisfacciones personales y profesionales, ya que formo parte de la plantilla de instructores de programa de calidad y esta propuesta que estoy haciendo servirá para impulsar dicho programa.*

*Además, si se logra el trabajo en equipo el INEGI tendrá una herramienta mas para enfrentar la competitividad que sé este dando en los mercados de acción.*

*En este sentido, el presente trabajo servirá para mejorar una de las formas de trabajar en el INEGI; ya que se debe partir de lo establecido que en este caso es el trabajo en grupo, para lograr un cambio de mentalidad, por parte de uno de los actores principales dentro de éste y de cualquier proceso de mejora: el mando medio, que como líder formal tiene la obligación de cambiar primero su forma de trabajar y luego a través de esto su forma de pensar y así inculcar e impulsar en su personal el trabajo en equipo.*

*Se tiene planeado hacer una investigación teórica mas profunda acerca de la cultura de calidad, aplicada específicamente a instituciones públicas gubernamentales para estudiar que variables se dan en este tipo de población y así determinar o ampliar el instrumento de aplicación con la finalidad de comprobar hipótesis, que en este caso ya no sólo se referirá a cuestiones que tienen que ver con la comunicación a nivel del área laboral, sino que específicamente se aterrizará a la comunicación que se da en el aula de capacitación y ver la correspondencia de variables entre ambas.*

*El primer paso para ampliar las expectativas de este trabajo será la aplicación de este programa de sensibilización a nivel nacional, es decir con todos los demás mandos medios del INEGI, programando eventos por regional y número de personal a capacitar hasta lograr la cobertura total del personal.*

*Lo anterior servirá como base para la elaboración de un Plan de Capacitación a largo plazo (aproximadamente 3 años) que abarque varias etapas, capacitando y poniendo en práctica lo visto a lo largo de cada uno de los módulos, o etapas del Plan de capacitación.*

*Con estas conclusiones doy fin a este trabajo de investigación que lleve a lo largo de varios meses de trabajo y esfuerzo dedicados al mismo, le doy las gracias a todas las personas que me apoyaron en la realización del mismo y de aquí en adelante dedicare mi tiempo para la implantación del mismo en mi centro de trabajo, así como a analizar las fortalezas y áreas de oportunidad del mismo, para implantarlo, hacerlo extensivo y mejorarlo cada vez que se lleve a cabo.*

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aburto Jiménez Manuel, **"Administración por Calidad"**, Continental, México, 1997.
2. Bertoglio, Oscar Johansen, **"La Comunicación y la Conducta de la Organización"**, Diana, México, 1975.
3. Blake Robert, et. Al. **"¿Cómo Trabajar en Equipo?"**, Norma, Colombia, 1987.
4. Blanco Calderón Francisco, en serie **"Comunicación y Desarrollo No. 2"**, México 1984
5. Campuzano Ruiz, Antonio. **"Tecnologías Audiovisuales y Educación. Una Visión Desde la Práctica"**, Ediciones Akal, Madrid, España, 1992.
6. Crosby Philip B., **"Calidad sin Lagrimas. El Arte de Administrar sin Problemas"**, Compañía Editorial Continental, México, 1998.
7. Cuervo Castañeda, Mario. **"El Trabajo en Equipo y la Sinergia"**, Publicaciones IFL, Cali Colombia 1995.
8. Drumond, Helga, **"Decisiones Efectivas"**, Fondo Editorial Legis, Colombia,, 1972.
9. Fernández Collado Carlos, **"La Comunicación en las Organizaciones"**, Trillas, México, 1998.
10. Dyer, William **"Formación de Equipos"**, Fondo Educativo Interamericano, España, 1981
11. Fernández Aparicio José Antonio, **"Productividad del Factor Humano"**, Aletia, México, 1990.
12. Galeano, Ernesto. **"Modelos de Comunicación"**, CEAC, México, 1997.
13. García Díaz María et. al **"El trabajo en Equipo"** Fondo Educativo Interamericano, México, 1983.
14. González Alonso Carlos, **"Principios Básicos de Comunicación"**, Trillas, México, 1997.
15. Gutiérrez Mario, **"Nociones de Calidad Total. Conceptos y Herramientas"**, Limusa, México, 1993.
16. Katzenbach, Jhon, Smith Douglas **"La Sabiduría de los Equipos"**, CECSA, México, 1995.
17. Katzenbach, Jhon, Smith Douglas **"Equipos de Alta Gerencia"**, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1998.

18. Leggault, Gilles. "Alcanzar la Calidad Total en una Empresa de Servicios"  
Trillas, México, 1999.
19. Maddux, Robert B. **"Formación de Equipos de Trabajo"** Trillas, México,  
1991.
20. Pinales Rodríguez Deyanira, Lagunas Beltrán Irma, **"Comunicación Oral y Escrita"**, Trillas, México 1999.
21. Pinto Villatoro, Roberto. **"Proceso de Capacitación"**, Diana, México, 1994.
22. Rodríguez E. Mauro, **"Integración de Equipos"**, Manual Moderno, México,  
1995.
23. Reza Trosino, Jesús Carlos. **"El ABC del Administrador de la Capacitación"**, Panorama, México, 1995.
24. Reza Trosino, Jesús Carlos. **"Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones"**, Panorama, México, 1996
25. Robbins P. Stephen, **"Comportamiento Organizacional"**, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995
26. Rodríguez Illera José Luis. **"Educación y Comunicación"**, Paidós Comunicación, Ediciones Paidós Ibérica, Buenos Aires, 1988.
27. Rosales, Carlos. **"Didáctica de la Comunicación Verbal"**, Narcea S.A. de Ediciones Madrid, Madrid 1984.
28. Senge Peter, **"La Quinta Disciplina"**, Granica, México, 1998
29. Sferra Adam, et. Al, **"Personalidad y Relaciones Humanas"**, McGraw-Hill, México, 1997.
30. Steven Altman, **"Comportamiento en las Organizaciones"**, Interamericana, México 1991.
31. Vázquez Irene, **"Fundamentos de la conducta Humana en la Organización"**, Eada Gestión, España, 1990
32. Verderber Rudolph F., **"¡Comunícate!"**, Editores International Thompson, México 1999.
33. Villavicencio, Daniel. **"Continuidades y Discontinuidades de la Capacitación en México"**, UAM Xochimilco, Fundación Friederich Ebert, México, 1994.
34. Zuccolotto Héctor, **"Calidad Total Aquí y Ahora, la Estrategia"** Panorama, México 1994.

## HEMEROGRAFÍA

1. ACAPE, **"Taller de Estrategias de Interacción para la Comunicación"**, México D.F., 1997.
2. González Pérez, Alina Ma., Tesina **"Equipos de Trabajo como herramienta para lograr la mejora continua en una empresa de servicios"**, México, 1997
3. Guzmán Graciela, "El aula: espacio de interrelaciones, de quehaceres y finalidades educativas", en **El Aula Universitaria, Aproximaciones Metodológicas**. Rueda Mario et al. (coordinadores), México, UNAM, CISE, 1991.
4. Lewin Helena, **"Reflexiones sobre la Educación de Adultos como una Práctica Social del Estado"**, Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México) Vol. XIV, Nú. 3.
5. Machuca, Víctor M. **"La Capacitación a Jefes de Departamento en el Modelo Departamental"**, CIIDET, SEP, Querétaro, Qro., México, 1993.
6. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática **"Carpeta Didáctica del Taller Compromiso con la Calidad"**, Talleres gráficos del INEGI, Aguascalientes, Ags., México, 1998.
7. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática **"Folleto de Inducción a la Calidad"**, Talleres gráficos del INEGI, Aguascalientes, Ags., México, 1998.
8. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática **"Manual Formación de Instructores"**, Talleres gráficos del INEGI, Aguascalientes, Ags., México, 1994.
9. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática **"Manual Compromiso con la Calidad"**, Talleres gráficos del INEGI, Aguascalientes, Ags., México, 1998.
10. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. **"Para el Desarrollo de México. Palabras del Dr. Carlos M. Jarque, Presidente del INEGI"**, Talleres gráficos del INEGI, Aguascalientes, Ags., México, 1998.
11. Martínez, Sara "Problemas de la comunicación en el aula", en **Revista Mexicana de Pedagogía**, México, Año V, núm. 20, noviembre-diciembre 1994.
12. Olivares de Mieha, Francisco Javier. Tesis: **"Aplicación de la Calidad Total en México"**, México, 1986.
13. Páez Rodrigo, "El Salón de Clase: Un Mundo de Sujetos". En: **El Aula Universitaria. Aproximaciones Metodológicas**. Rueda Mario et al. (coordinadores), México, UNAM, CISE, 1991.
14. Rodríguez Angel, "Lectura psicosocial del aula universitaria: ayer y hoy", en **Revista Universidades**, México, UDAL, XLVI, nueva época, número 14, julio-diciembre 1997.



**ANEXOS**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES CAMPUS "ACATLÁN"

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR "COMUNICACIÓN EN EL AULA"

**CUESTIONARIO**

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene la finalidad de establecer algunos parámetros para diagnosticar como nos comunicamos al interior del área laboral

**INSTRUCCIONES:** Ponga el número que corresponda a cada cuadro en blanco dependiendo de los criterios que se mencionan en cada uno de ellos

	DAR INDICACIONES	RECIBIR INDICACIONES	DAR INFORMACIÓN	SOLICITAR INFORMACIÓN	BRINDAR COLABORACIÓN	SOLICITAR COLABORACIÓN	RELACIONAR SE COMO PERSONAS
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA, QUE SU JEFE SE COMUNICA CON USTED PARA							
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA, QUE USTED SE COMUNICA CON SU JEFE PARA							
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA, QUE USTED SE COMUNICA CON SUS SUBORDINADOS PARA							
NÚMERO DE VECES A LA SEMANA, QUE USTED SE COMUNICA CON SUS IGUALES PARA							

SEXO

MASCULINO ( ) FEMENINO ( )

PUESTO

\_\_\_\_\_

EDAD

\_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL

\_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD

\_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD

\_\_\_\_\_